حلول الجودة الاستشارية المبتكرة
في القرن الحادي والعشرين

المهندس/ **مهند النابلسي**

الكتاب: حلول «الجودة الاستشارية»
المبتكرة في القرن الحادي والعشرين

المؤلف: م. مهند النابلسي

رقم الإيداع: 2022/ 9016

الترقيم الدولي: 978-977-493-648-7

الطبعة الأولى القاهرة ٢٠٢٢

الناشر

شمس للنشر والإعلام

ت فاكس : ٠١٢٨٨٨٩٠٠٦٥ (٠٢)

www.shams-group.net



حلول الجودة الاستشارية المبتكرة
في القرن الحادي والعشرين

تأليف وإعداد

المهندس/ مهند النابلسي



"كتاب الجودة الموسوعي الرابع»/2020



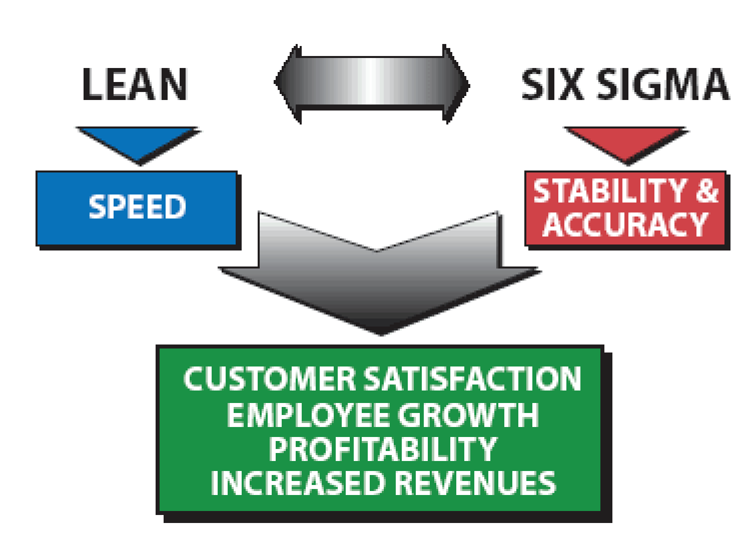
Innovative "creative" quality solutions in the 21st century (by Eng.Muhannad al Nabulsi/CQM,TSSBB,MC in SS):

"When you or I get sick, guess what? We go see a doctor. We don't [say], "Hey, I know all about health. I know everything there is to know. I don't need anybody who knows more than I do or has any other diagnostic tools." We don't do that. We [say], "Hey, I'm sick. I need somebody to help me." But we don't do that in our own businesses, and that's stupid. That's just stupid. Go find a data doctor! Go find an improvement guru, right? Let them look at your data and figure out, pinpoint what needs to be fixed and then start fixing it. Along the way you'll learn how to think like they do. You'll never be as good as they are (maybe) because they started before you did. One Tai Chi master said, "A master is someone who started before you did.":

Nobody Wants to Look Bad

Nobody wants to look bad, which can make it impossible to make improvements. Here's why:

"So I'm Jay Arthur. That's my Improvement Insight for this week. People are going to resist letting you have their data, or you may be resisting letting somebody else look at your data.



مرجع تطبيقي «تدريبي/ذاتي» ارشادي فريد حافل بالحالات العملية والأدوات المتنوعة وخرائط الطرق المبسطة الدالة:

أول كتاب موسوعي شامل يتطرق لحزمة مساقات الجودة العصرية "الاستشارية" الجديدة المبتكرة جميعها وباللغتين العربية والانجليزية: يتضمن

ملخصات ومنهجيات ارشادية ومقارنات توجيهية وأدوات وطرق متنوعة تبحث في التطبيقات الميدانية الحديثة لنظم: الحيود السداسي، الجودة الرشيقة المدمجة، الجودة الشاملة، ادارة التغيير وتأهيل المؤسسات، منهجيات التميز والابداع والابتكار والتدريب، الكايزن وتطبيقاته العملية، أدوات الجودة والقيادة الفاعلة، أحدث توجهات التخطيط الاستراتيجي للشركات العالمية الكبرى، وملخصات عملية لكتب هامة في الادارة والجودة والابتكار، والممارسات والحكم السديدة لكبار علماء الادارة المشهورين، بالاضافة "للكويزات" الاحصائية القياسية والاستيعابية...مع ملحق معرفي "ساخر/طريف" يستعرض العديد من المشاكل والقصص اللافتة "الخاصة والعامة" ذات المغزى مع اشكالات العمل الواقعية في المصانع والشركات، وطرق التعامل ذات الدلالة والعبرة يالاضافة لاضاءآت فيسبوكية حكيمة وصريحة وساخرة مع بعض المقالات التوجيهية الناقدة وعدد من الصور الشخصية البيوغرافية واللوحات الفوتوغرافية المعبرة..كما يحتوي هذا الكتاب الفريد على مجموعة كبيرة من السلايدات التدريبية بالانجليزية والتي تشرح مراحل التخطيط الاستراتيجي خطوة خطوة، وتخوض في تفاصيل أدوات الجودة والقيادة، وتشرح كيفية استخدام أهم ادوات الحيود السداسي والجودة الرشيقة بطريقة مختصرة وعملية ومبسطة وتفصيلية...كما يتضمن تلخيصا دالا لكتب عصرية ادارية عديدة متنوعة وفريدة هامة، وخاصة في مجال "الجودة الاستراتيجية" الحديثة (من الغرب والشرق)، ويتضمن لأول مرة عرضا مسهبا لأول تجربة ادارة تغيير ناجحة في الاردن، تتمثل بمشروع "آفاق ٢٠٠١" الريادي الذي تمثل بتجربة

الخصخصة والدمج والاستحواذ لشركة الاسمنت الاردنية مع شركة لافارج الفرنسية العالمية (١٩٩٩-٢٠٠١):

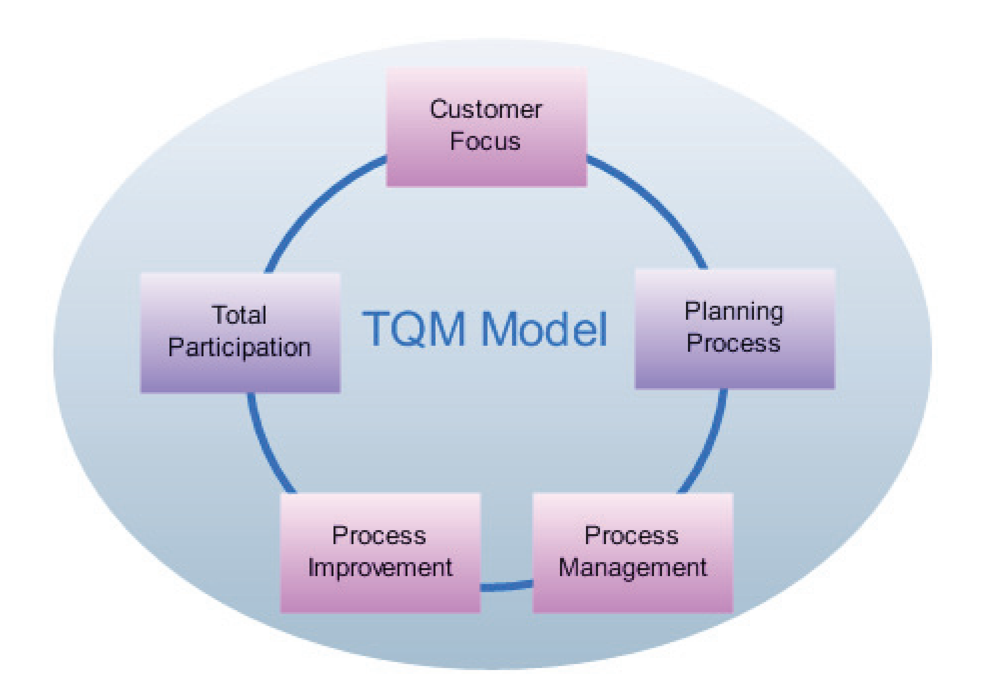
يعتبر أول كتاب عربي شامل وحافل بالمعرفة الموسوعية البانورامية الجامعة والمتنوعة والمبسطة لمفهوم خلاق جديد شامل يسمى "الجودة الاستشارية المبتكرة"، ويشمل كذلك الخبرات التطبيقية الفريدة الدالة، ويغني عن قراءة كتب اخرى مشتتة ومتناقضة في "الجودة والحيود السداسي والادارة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وادارة التغيير" وخصائص جوائز التميز ومنهجيات التقييم والتحضير، كما يغني عن استخدام خبراء ومستشارين باهظي التكلفة ومتطلبين متخبطين تائهين، قد لا يضعونك "أبدا" على الطريق الصحيح للتميز (كما لاحظت من خبرتي مع بعض الشركات التائهة)، بل قد يضيعون أهدافك وجهودك وتركيزك، كما قد يكون بديلا ملائما لحضور دورات تدريبية طويلة ومكلفة ومشتتة، ويمكن استخدامه كدليل عملي مركزي يومي معرفي ارشادي ومرجع مبسط وشامل في آن للادارة العليا والوسطى والمهندسين وطواقم التطبيق العملي للمشاريع، وهو نتاج خبرات وممارسات واقعية ناجحة على مدى حوالي عشرين عام وفي مختلف المجالات الصناعية والخدمية والحكومية والبحثية، كما في مجال المؤسسات الوسطى والصغيرة الطموحة. متمنيا للجميع التوفيق "وقراءة تفاعلية ممتعة"، مرحبا بكافة الملاحظات والتنويهات والتعقيبات... كما يشمل عددا كبيرا من سلايدات "الباور بوينت" بالعربية والانجليزية التي يمكن استخدامها عمليا للتطبيق الميداني والتدريب على رأس العمل، ومع امثلة دالة عديدة وميدانية، باختصار انه هديتي الشخصية لكم كقراء مبجلين مهتمين ولمؤسساتكم الرائدة المتعاونة، والذي سيقودكم للنجاح والسؤدد والانطلاق والتميز بأقل التكاليف المتوقعة...تماما كتأثير ثلاثة كتب سابقة وهامة في الجودة: التطبيق العملي للجودة الشاملة (٢٠٠٢) وأسرار الحيود السداسي (٢٠٠٥) والثالث هو "النجم الساطع للجودة العصرية الجديدة الصادر حديثا (تموز ٢٠٢٠)، حيث قامت المؤسسات الطامحة بالحصول على شهادات التميز بشراء العديد من نسخ هذه الكتب وقامت بتوزيعها على فرق المشروع

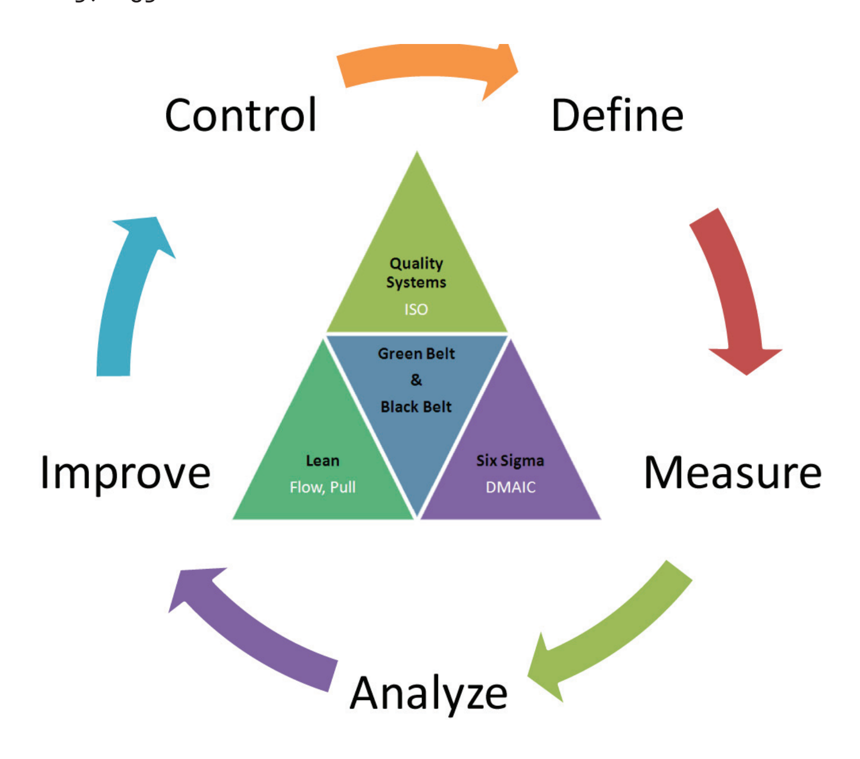
الفعالة حينها ومناقشة مضمونها في الدورات والورش والاجتماعات لتسهيل التطبيق وخاصة في مجالي المنهجيات والأدوات وتحقيق النتائج المرجوة والسعي لايجاد امثلة عملية دالة لمعايير التميز المطلوبة...كما يحتوي هذا الكتاب الجامع "الرابع" في الجزء الأخير منه على بعض المقالات الوصفية الناقدة لشتى الممارسات المهنية الخاطئة، ويتضمن كذلك بعض النهفات الفيسبوكية الطريفة والجدلية ونتائج كويزات قياسية في مجال الذكاء الادراكي والرياضي والاستيعابي وقوة الملاحظة والمعرفة العامة والاملاء اللغوي تعكس قدرات المؤلف من عدة نواحي مختلفة... كما يحتوي على عدة كويزات لقياس مدى استيعاب القارىء النبيه لمستويات الحيود السداسي المعرفية وعلى رأسها "الحزام الأخضر" الأكثر انتشارا وشهرة وتسويقا وآخرها امتحان جمعية الجودة الأمريكية مع الاجابات الصحيحة الارشادية، وقد أضفت له حالة تطبيقية عملية نموذجية تفصيلية لمجال صناعي كبير تساعد المهتمين لحالات التطبيق الميداني المفصل والمعرفي الذي يتضمن كافة مكونات "الحيود السداسي" مما يضفي بعدا مرجعيا عمليا للكتاب بالاضافة لكافة الأبعاد الاخرى الواردة البالغة الفائدة..ويساعد كل ذلك على جعل هذا الكتاب مرجعا تقنيا نادرا للتطوير الذاتي والتطبيق العملي في هذا المجال تحديدا بدون الحاجة لمراجع وكتب وكورسات جديدة "مكلفة طويلة وتجارية الطابع" سواء بالعربي او بالانجليزي: وأتمنى من الناشر المطلع الخبير أن لا يعبث بطريقة نشر هذا الكتاب الموسوعي الشيق، وأن يلتزم بالمطلوب منه سواء بطريقة اخراج صفحات الغلاف الاولى والأخيرة او بمحتوى الكتاب والمضمون وكافة الصور والمرفقات العامة والمعرفية وحتى الشخصية المرفقة ذات الدلالة والمغزى...فكل هذه المؤشرات تحمل بصمة المؤلف ولا يجوز العبث بها لي سبب وخاصة وأن المؤلف الكاتب يتحمل كاملا مسؤولية نفقات اصدار ونشر الكتاب ومحتواه المهني.

*For lack of training, they lacked knowledge. For lack of knowledge, they lacked confidence. For lack of confidence, they lacked victory”!

Make important decisions first

- Making decisions can help you move forward in regard to solving, so recognize the ones you need to make and make them.
- • If you have several problems, decide which problem you need to tackle first, and aim to solve one at a time.
- • Don’t doubt the decisions you make. You just have to make them and move forward rather than wondering what would have happened if you had made your mind up another way.





Brief Introduction:

A unique practical application guide with a variety of practical situations and simplified road maps & Function:

The first comprehensive comprehensive book that deals with the package of quality courses in Arabic and English:

Abstracts, methodologies, guidance comparisons, tools and methods. This Book explores the modern field applications of Six Sigma, Integrative Lean Quality, Total Quality, Change Management and Institutional Qualification, Innovation, Training, Kaizen and its practical applications. And practical summaries of important books on management, quality, innovation, with daily and practical practices of top management scientists, as well as standard statistical quizzes… With a cognitive appendix " Unique sarcastic / Tarif" reviews the many problems of "special and public practical cases" focusing on the problems of work in factories and companies during the practical application of the Author, with methods of dealing that have significance meaning & Value... This unique book contains also a large collection of training packages in English, which explains the stages of Strategic

planning step-by-step, detailing quality and leadership tools, and explaining how to use the most important Six Sigma & Lean tools and agile quality Concepts in a concise, practical and simplified advanced way Plus (at the end) an applied Comprehensive Practical Case-Study Containing:

General Scope for Implementing SS in a metal forming plant (For SMEs)

By Engineer :Muhannad Alnabulsi / CQM (2002 Manitiba U./ Canada),SSBB,MC in SS (GB,SS &LeanSS)(2004-2007/Villanova U./USA

The bitterness of low quality is not forgotten
Nor can it be sweetened with low price.

Muhannad Al Nabulsi

How does knowledge of Six Sigma as a professional discipline help in long term career development & performance improvement ? Knowledge of Six Sigma in a professional is important as :-

An Education - Makes one understand the language of business improvement & sustaining the improvement.

A Qualification - Equips one with the necessary analytical & problem solving skills.

A Career decision - Fosters excellent career growth opportunities.

No other professional course offers the same kind of versatility & flexibility that Six Sigma knowledge, exposure & qualification does.

This is one of the main reasons why Six Sigma trained professionals are so much in demand in the corporate world as their performance directly affects the company bottomline positively.

Muhannad Alnabulsi:

In summary, you can find good answers, not only by listening to Drucker, but by asking questions and listening to yourself. Do it!

Muhannad Al Nabulsi

Just now ·

Your creativity should be channeled via your ability to read, write

and talk. You are a brilliant thinker and your mind has an excellent database of ideas that need to be expressed. Whether you want to read, write, act or create poetry all these creative skills reflect your talents and your artistic purpose in life. Start thinking and communicate your ideas to the world

11 / 15

You're a spelling genius!

Wow! You just aced this impossible spelling drill. Your verbal IQ is most likely superior to 90% of the population. You are a perfectionist, highly intelligent and intuitive. You are a creative thinker who often gets inspired and comes up with innovative ideas. Keep up the good work!

* * *

محمد المشايخ/ أمين سر رابطة الكتاب الاردنيين:

أضف إلى ذلك أن المبدع مهند النابلسي من أكثر أدباء الأردن حضورا للفعاليات الثقافية والفنية، وأكثرهم تدوينا للملاحظات حولها،كما انه من نشطاء الفيسبوك، وهو جريء في طروحاته النقدية، ولأنه يعتبر نفسه مؤسسة ثقافية مستقلة قائمة بذاتها، فإنه يرفض المشاركة في اية انتخابات تجريها أية هيئة ثقافية أو فنية كي لا يتم احتسابه على أي تيار.

* * *

تطبيقات الحيود السداسي
مختصر السيرة العملية في سطور/١:

- استشاري ومدرب معتمد بالحيود السداسي والجودة الرشيقة والجودة الشاملة والكايزن وأدوات الجودة والقيادة والتخطيط الاستراتيجي.
- مؤلف أول كتاب عربي موسوعي بالحيود السداسي،
- وقد نال هذا الكتاب جائزة جامعة فيلادلفيا لأحسن كتاب تقني للعام ٢٠٠٦
- حائز على شهادات "مدير جودة معتمد" من جامعة مانيتوبا الكندية (٢٠٠٢)، وعلى شهادة "الماستر" بالسيكس سيجما من جامعة فيلانوفا الأمريكية (٢٠٠٧)، بعد ان حاز على شهادات "الحزام الأخضر والجودة الرشيقة والحزام الأسود" تباعا في السنوات ٢٠٠٤/٢٠٠٥ و٢٠٠٧
- مرشد ومقيم معتمد بجوائز التميز العربية "الاردنية والسعودية والاماراتية" (جائزة الملك عبد الله الثاني وجائزة الملك عبد العزيز للجودة وجائزة ابوظبي لتقييم القطاع الحكومي) منذ العام ٢٠٠٢ وحتى العام ٢٠١٣
- مؤلف كتاب "التطبيقات العملية للجودة الشاملة" المتضمن لمفهوم الكايزن الياباني، والذي صدر بالعام ٢٠٠٢ بالتعاون مع الجمعية الاردنية للجودة/ وقد لخص فيه تجربته اليابانية في العام ١٩٩٣.
- حضر في العام دورة هامة حول تحسين المنتجات الصناعية نظمت باليابان/طوكيو، بالتعاون مع منظمة اليونيدو العالمية ولمدة شهرين.
- تلقى طوال العامين ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ دورات مكثفة بادارة التغيير والدمج والاستحواذ عقدنها شركة "لافارج " الفرنسية بعمان وباريس وليون، وقد تم اختياره مديرا لمشروع "آفاق ٢٠٠٢" الذي ادت نتائجه لدمج الاسمنت الاردنية مع شركة لافارج الفرنسية العالمية.

تبسيط مفهوم الحيود السداسي:

الالتزام بتقديم البيتزا ساخنة ضمن وقت محدد/٢!



في مثال البيتزا (Pizza) يعتبر التزويد في الوقت المطلوب أحد أهم متطلبات الزبائن، ولا يعني ذلك التقليل من شأن العناصر الأخرى مثل حرارة البيتزا، دقة الطلب، طعم البيتزا ومذاقها.. الخ: بحالة مطعم البيتزا فالمطلوب هو تزويد الزبائن بالبيتزا الساخنة الشهية يوميا ما بين الساعة الواحدة ظهرا والواحدة والنصف تحديدا (وهو وقت استراحة الموظفين):

فإذا ما استطعت أن تلتزم بـ ٦٨٪ من الحيز الزمني فعملية الإنتاج تكون في مستوى ألـ ٢ سيجما، وإذا ما ارتفعت نسبة الالتزام الى ٩٣٪ فأنت في مستوى أل ٣ سيجما، اما إذا ما استطعت الوصول لنسبة ٩٩,٤٪ فأنت تعمل ضمن الحيز ٤ سيجما، أما إذا استطعت أن تنجح (تتميز) بأن تزود البتزا بنسبة ٩٩,٩٩٩٧٪ من الحيز الزمني المشار إليه، فهذا انجاز يقارب الكمال وهو يعني أنك فقط تنتج ٣-٤ قطعة لكل مليون شطيرة خارج الزمن المنشود!

* * *

تحقيق التميز بواسطة استراتيجية «الحيود السداسي»/٣

يعتقد الكثيرون بصعوبة تطبيق "الحيود السداسي" لاعتقادهم بأنه منهج احصائي معقد وصارم، كما يلجأ الكثيرون لاعتماد منهجيات ادارة المشاريع دون ربطها بكل من ادارة التغيير والقيادة، والحقيقة أن اسهل الطرق وأقصرها لتحقيق التميز المؤسسي ينحصر بتطبيق استراتيجية تطبيق مشاريع "الحيود السداسي"، وهذا ما احاول دوما التأكيد عليه بدوراتي التدريبية ومقالاتي، وسأحاول هنا شرح ذلك بايجاز وتبسيط:

حدد الأولويات، ضع الخصائص والمواصفات، ثم ابحث عن الحل الأمثل وطبقة بسرعة وبدون تردد...تجنب التعقيد الاحصائي، وطبق تقنية رباعية مكونة من: التقديم—الممارسة التجريبية التدريبية—التطبيق الفعلي على أرض الواقع—كتابة التقريرالنهائي لتوثيق الانجازات ومراجعتها والمحافظة على الديمومة.

حاول أن تجد أجوبة عملية للأربعة عشر سؤالا الموضحة فيما يلي:

١. من هو مالك العملية، أسماء العاملين في الفرق، وما هي درجة النجاح والتناغم في عمل الفريق؟
٢. ما هي العمليات ذات الأولوية وأين توجد البيانات الداعمة؟
٣. كيف تسير العمليات؟
٤. ما هي قياسات العملية؟ ما هي دقتها؟
٥. ما هي المواصفات ذات العلاقة بمتطلبات الزبائن؟ وماهي أهداف التحسين؟
٦. ما هي مصادر الاختلافات في العمليات؟

٧. أي مصادر اختلاف يمكن التحكمبها؟ كيف تقوم بذلك وكيف تسيطر عليها؟

٨. هل هناك مصادر اختلاف تتعلق بالموردين؟ ما هي؟ وما الاجراءآت المتخذة حيال ذلك؟

٩. ما هي الاختلافات الرئيسية التي تؤثر على المعدلات؟ كيف عرفت ذلك؟ وضح هذه البيانات؟

١٠. ما العلاقة بين قياسات الأداء والاختلافات الرئيسية؟ وضح هذه البيانات...

١١. ما هي الحالة المثلى لوضعية الاختلافات بالنسبة لقياسات الأداء؟ وضح ذلك؟

١٢. ما هو نوع الاختلافات الموجودة في اجراءآت القياس؟ وضح ذلك؟

١٣.ما هي درجة التحسين الظاهرة خلال الستة أشهر الماضية؟ وضح هذه البيانات...

١٤. كيف أثمرت جهودك بتوفير الوقت والمال للشركة؟ كيف ستوثق كل هذه الجهود؟

يلاحظ فيما سبق أهمية وضع مواصفات مرتبطة بالزبائن، واهمية وضع أنظمة قياس دقيقة، والتركيز الكبير على عنصر "الاختلافات"، وكيفية قياس التحسين وتقليل التكاليف وحساب "االتوفيرات المالية"...وكل هذه العناصر تتطلب درجة عالية من الوثوقية والمصداقية والشفافية المنهجية، التي يفضل ان تنعكس بدقة في التقرير النهائي، الذي يهدف بدوره لتوثيق قصةالنجاح وتأثيرها الايجابي على الفعاليات الاخرى بالمؤسسة، مع مراعاة التركيز على الاخفاقات والدروس المستفادة...وسوف تقود هذه الجهود تلقائيا لتحقيق معايير التميز، بدون اللجؤ لاستراتيجيات معقدة وشائكة ومجهدة!

* * *

لماذا لا يطبق «الحيود السداسي» بعالمنا العربي؟!/٤



لجاك ويلش (المدير السابق لجنرال اليكتريك) قول مشهور، يلخص ما يجب أن تقوم به الشركات لتنطلق في رحلة الحيود السداسي (السيكس سيجما): "يفضل ان اقوم بثلاثة امور ضرورية: اختيار الكفاءآت المناسبة، تخصيص الموارد المالية اللازمة، ومن ثم محاولة نقل الأفكار البناءة من دائرة لاخرى بسرعة الضوء!...فكل ما أقوم به يتطابق لحد ما مع عمل "البواب والناقل" للأفكار"!

لو حاولنا مقارنة هذا النمط الاداري المبتكر مع النسق الادارية الضعيفة المنشرة بمعظم مؤسساتنا العربية، لوجدنا أن المدير الخلاق لا يتدخل كثيرا بالتفاصيل بقدر ما يقوم بدور القائد والموجه ويلعب دورا يشبه كثيرا دور قائد الاوكسترا.

يعتمد نجاح مبادرات "الحيود السداسي" على الاجابة الصحيحة للأسئلة التالية:

- هل تتفهم الادارة العليا هذا المفهوم وهل هي معنية بالتطبيق؟
- هل شركتك منفتحة وجاهزة للتغيير؟
- هل هناك رغبة عارمة بالتعلم المستمر؟

- هل شركتك قلقة تجاه التحرك بسرعة لتبني أفكارا جديدة؟
- هل شركتك مستعدة وقادرة على الالتزام بتقديم "الموارد-الكوادر والأموال" بغرض تطبيق وانجاح المبادرات عمليا؟
- هل مؤسستك واناسها جاهزين وقادرين على اعادة بناء منظومات الأهداف والقيم حتى يصبح الطريق سالكا لتحقيق الرؤيا الاستراتيجية للحيود السداسي؟
- هل هناك تدريب كفؤ ورغبة متوازنة لاستخدام أدوات الجودة وانظمة الاحصاء بشكل منهجي شامل؟
- هل هناك استعداد وقدرات لدى المؤسسة للقيام بتدريب وتأهيل الموظفين المعنيين للحصول على شهادات عملية بمساقات الأحزمة "الخضراء والسوداء"؟

والسؤال الأكثر اهمية هو: لماذا لم يطبق هذا المفهوم عمليا لحد الآن في العالم العربي؟

هل تعرف أننا في البلاد العربية ما زلنا متخلفين عن تطبيق هذا المفهوم العصري بحوالي ثلاثة عقود تقريبا؟! وأنه حسب مصادر عالمية موثوقة لا توجد شركة عربية واحدة كبيرة او متوسطة او صغيرة تطبق هذا المفهوم بشكل شمولي متكامل، ويكمن السبب باعتقادي بالحاجة الماسة لتغيير أنماط التفكير الادارية السائدة حاليا، وبضرورة اعتماد نمط استباقي فعال بعيد الأمد، بدلا من الأنماط التفاعلية السائدة والتي تعتمد على ردود الأفعال والمحافظة على الوضع القائم وادارة الأزمات، كما ان اللهاث والسعي الحميم للحصول على شهادات وجوائز الجودة والتميز قد اقنع وضلل الكثير من الشركات العربية و"بوهم مزيف" بأنها تملكت "نظم الجودة المحسنة"، كما أوهمتها هذه القناعة بعدم السعي للتحسين المتواصل ومواكبة علوم القرن الحادي والعشرين وتحدياته المستمرة الكبيرة! كما تشعر بعض الادارات التقليدية بخطر "الحيود السداسي" لكونه

يمثل خطرا على "النظم الادارية السائدة" ويخلق قيما وتحديات جديدة قد تكون مرهقة ومزعجة ومتطلبة.

تؤكد استراتيجية الحيود السداسي على مفهوم "الاختراق"، حيث يزود هذا المفهوم المؤسسات بخارطة طريق تفصيلية توفر الجهود الضائعة بالتجربة والخطأ. كما ان الناس لا يتغيرون عادة ما لم يطلعوا على حقيقة تفكيرهم ونتائج سلوكهم، وحيث يمثل هنا الحيود السداسي "المرآة" التي تبين الحقيقة المجردة بلا تجميل وزيف...والوعي بهذه الحقيقة كفيل باحداث رغبة قوية وعملية بالتغيير الايجابي باتجاه التحسين المبني على المعطيات الموضوعية الدقيقة.

تبني القياسات الملائمة بيانات جديدة، وتقودنا هذه لمعرفة "معلوماتية" جديدة اذا ما حللت وفهمت بطريقة صحيحة لا لبس فيها...اما القيم الجديدة فستقود تلقائيا لنجاحات عملية ملموسة اذا ما استندت لثقافة متجذرة وتمكين حقيقي، مما يحقق الحوافز والشغف داخل المؤسسات...وهذا بدوره هو الجذر الأساسي "للتغيير العميق" المنشود في المؤسسات العربية الطموحة.

ولا بد من التنويه لأهمية مجمل عناصر "الاخلاص والانتماء والتفكير الاستباقي الخلاق والرؤيا الاستراتيجية"، فقد خبرت منذ اكثرمن عقد فشل وتراجع كبير لاحدى الشركات الكبرى التي انطلقت ببداية الأمرفي مبادرة تغيير شاملة ومشجعة، ثم عجزت عن الاستمرار بنفس الزخم وألغت مشروع التغيير بلاسابق انذار وبدون تحديد الأسباب! ثم تراجعت تدريجيا عن تحقيق المكاسب والنجاحات بسبب تضارب الأجندات وافتقار الادارة العليا للالتزام والرؤيا الاستراتيجية اللازمة واكتفائها بالتركيزعلى الأرباح فقط، وكذلك بانغماسها "المرهق-المبدد للطاقات" بالادارة اليومية وصراعات المناصب والمكاسب!

* * *

مدخل الحيود السداسي لاستراتيجيات الادارة؟/٥



يتعلق الأمر هنا بثلاث استراتيجيات هامة:

- تحسين العمليات وايجاد الحلول: يسعى الحيود السداسي للتركيز على "القليل الفعال" كالمدخلات التي تؤدي لحدوث المشاكل، وحيث يشار للمشاكل بالمخرجات، لذا نرى أن معظم مشاريع الحيودالسداسي تركزعلى جهود التحسين.
- دور قيادة الحيود السداسي بادارة العمليات: يتم ذلك تحديدا بواسطة تطبيق خمس فعاليات متتابعة تبدأ بتوثيق العمليات المتكاملة لفرق العمل المتداخلة، ثم بتعريف متطلبات الزبائن والأسواق، وبقياس كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، ويلي ذلك انشغال المدراء بقياس وتقييم الأداء المعرفي خلال زمن محدد، ثم باتخاذ الاجراءآت الفعالة لرفع مستوى الأداء بالمؤسسات.
- تصميم واعادة تصميم العمليات لتحسين مبادرات الأعمال بالمؤسسات، ويتم ذلك بواسطة دمج مفهومي "التصميم واعادة التصميم" مع تحسين العمليات، وذلك للعمل معا كاستراتيجية جديدة لاستدامة النجاح، ويتم

ذلك بواسطة دمج عناصر المهارات والزبائن والمنافسين والمعطيات العملياتية الاخرى، بهدف الوصول لمستوى جديد من الاداء.

قد تبدو هذه الخلاصة مركزة وغامضة ومتداخلة، لكن تناولها بعمق بواسطة العصف الذهني (الايجابي والسلبي) كفيل حقا بايجاد مكونات واقعية جديدة تضيء لنا خارطة الطريق الشاملة،كما تربط بذكاء وفرادة بين مفهوم التحسين بالحيودالسداسي وحلول الادارة الاستراتيجية، التي يتم تناولها عادة بشكل منفصل وقاصر!

* * *

استبيان «جماعي استقصائي»/٦

لقياس جاهزية تطبيق الحيود السداسي

١. ما هي توقعات الزبائن الخاصة بالجودة في مؤسستك ؟

٢. هل تستطيع تحديد درجة رضا الزبائن ؟ وكيف تغير التقييم خلال الخمس سنوات الماضية ؟

٣. حدد توقعات الأرباح خلال الخمس سنوات الماضية (رقما او نسبة مئوية)؟

٤. اذكر العمليات او الفعاليات الأربع الرئيسية التي تحقق الخدمات او المنتجات الرئيسية بمؤسستك ؟

٥. حدد بأرقام الدورة الزمنية ونسبة الأعطال والاختلافات للعمليتين الرئيستين ؟

٦. هل مؤسستك قادرة على تحديد المعطيات الاحصائية كالمعدل والاختلاف المعياري للعمليات الرئيسية ؟

٧. هل كل قياساتك وبياناتك الاحصائية موثقة ومكررة ودقيقة ؟

٨. ما هي أهم العناصر القليلة " الأكثر اهمية " في عملياتك الرئيسية ؟

٩. ما هي أهم المعطيات المالية للعمليات الرئيسية ؟

١٠. كيف يتم نقل المعرفة داخل مؤسستك ؟

١١. ما هي أهم الأهداف التي حققتها مؤسستك خلال السنتين المنصرمتين ؟

١٢. هل تشعر بأنك قادر على فهم واجابة معظم الأسئلة الواردة بالاستبيان ؟

١٣.هل قيادة المؤسسة مهتمة حقيقة بتحقيق التميز والريادة؟

١٤. ما الفرق الرئيسي بين الحيود السداسي والجودة الشاملة؟

١٥. ما الدور الذي يمكن أن تقوم به بتطبيق مشروع " السيكس سيجما " في مؤسستك؟

* * *

المكونات «الأربعون» السحرية لمعالجة الاختلالات المنهجية/٧!

Define	Measure	Analyze	Improve	Control
•Project Scope •Project Charter •Business Impact •Voice of the Customer •Affinity Diagram •Kano Model •CTQ tree	•Process Map •Data Collection •Process Capability •Measurement System Analysis •Process Capability •Yields (RTY)	•Multivari Analysis •Cause & Effect •FMEA •Hypothesis testing •ANOVA •Noise Variables •Scatter Plots •Design of Experiments	•Design of Experiments (DOE) •Full Factorial •Fractional Factorial •Response Surface •Evolutionary Operations (EVOP)	•Statistical Process Control (SPC) •Control Plans •Standard Operating Procedures •Measurement Systems Analysis (recheck)

ملخص أدوات «السيكيس سيجما» التي تحقق الريادة والتميز للمؤسسات:

حساب كفاءة العمليات، منهجية "دوميك" الخماسية: (عرف/قس/حلل/حسن/راقب)، مخططات الرقابة، العصف الذهني، المسارالحرج للعمليات، مخططات السبب والتاثير، ميثاق المشروع، مقياس الالتزام، خطة الاتصالات، مخططات الرقابة، معيارالجودة الحرج، جمع البيانات، تصميم التجارب، تحليل الأعطال والمؤثرات، مخططات المسار، المدرجات التكرارية، قياس الفرضية، مخطط العلاقات المتداخلة، نموذج "كانو" لارضاء الزبائن، المصفوفات القياسية، تحليل القياس، مخططات "باريتو" لتحديد الأولويات، مخطط الأولويات، ادارة العمليات، حساب "السيجما"، مخططات المقاربة، مخططات الجريان، مخططات التشتت،

"سيبوك" لتحديد تسلسل العمليات الرئيسية، بناء منظومة الجودة "ستوري بورد"، مخطط "تاجوشي" لتحديد الخسائر، البوابات (ما يسمى مفهوم سايبوك)، مخططات الشجرة، صوت الزبائن، معادلة سين وصاد (المخرجات كدالة وظيفية للمدخلات).

وقد لاحظت أن معظم المؤسسات لا تستخدم أكثر من عشر أدوات بالحد الأقصى، ويفضل أن تسعى المؤسسات لكي تدرب موظفيها على استخدام

٢٥ أداة (على الأقل) اذا كانت جادة لتحقيق مستويات رفيعة من الجودة وحل المشاكل وانجاز المشاريع!

What's the Difference Between an Expert and a Novice? Experts have all of the right tools.

If you are pursuing a career in Quality, Training isn't enough.

It's a mystery why companies spend thousands of dollars on TQM, PDCA and Lean Six Sigma training but then try and save a few dollars on the tools needed to implement these methodologies.

You can't analyze data or monitor processes without charts. The C in DMAIC stands for control which means control charts and histograms.

If you aren't creating charts...you aren't practicing quality.

If you aren't using software to create charts...you are wasting time.

* * *

تطبيقات الجودة الرشيقة المدمجة

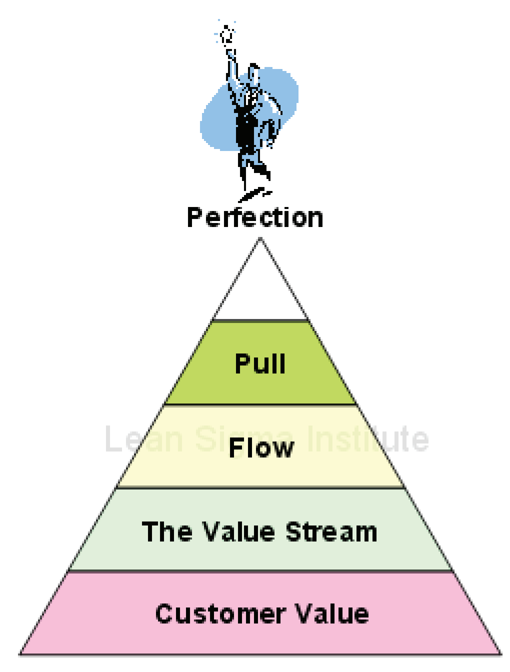
التفكير الرشيق/١



يعمل أساسا لتخفيض دورات الانتاج الزمنية ولتخفيض الأعطال والتكاليف وتحسين ورفع الانتاجية.

يتضمن عددا من التقنيات والطرق والأدوات الملائمة لادارة العمليات ومنها على سبيل المثال : خطط الانتاج، التوقيف الآلي للمكائن وقت حدوث الأعطال، العصف الذهني، مخططات السبب والتأثير والرقابة، دورات الانتاج، التخلص من الخطوات "الغير قيمة"، تحليل الأعطال، خطوات التحسين الخمس (افرز-تخلص-عقم ونظف-عير والتزم بالمواصفات-حافظ على ديمومة الانجاز ودرب وحفز)، الخمسة لماذا؟(استخدمها نائب مدير تويوتا بالستينات "تايشي اونو" لكشف الأعطال ومعرفة السبب الحقيقي الخفي لأصل المشكلة بمواقع العمل)، مخططات الانسياب، حدث التحسين (يوجد مثال عملي في نهاية المقالة)، "كانبان" او "كروت الانتاج" لبدء المرحلة التالية،التعاقد الخارجي توفيرا للتكاليف ولتسهيل انجاز الخدمات الداعمة، "بوكا يوكي" لكشف وتجنب الأعطال قبل وقوعها، مفهوم السحب بدلا من الدفع ويعني الانتاج والتجهيز عند الطلب توفيرا للتكاليف وحيز التخزين وجهود

العاملين ولارضاء الزبائن، تطبيق مفهوم وظائف الجودة حسب متطلبات الزبائن، التفتيش الذاتي، الانسياب التتابعي لمنع التقطع الانتاجي وتقليل الأعطال، مفهوم "الحيود السداسي" لتقليل المنتجات المعطوبة والخدمات الرديئة لحدها الأدنى وكيفية حساب ذلك عمليا، مخططات "الشباغيتي" المتقاطعة والتي تستخدم لوصف الوضع الراهن قبل اجراء التحسينات، تحديد وقت الانتاج حسب ايقاع الاستهلاك، نظرية التقييد (معالجة مشاكل عنق الوجاجة المعيقة لتدفق الانتاج، وتحديد الحلقة الأضعف في المنظومة الانتاجية لمعالجتها)، الصيانة الانتاجية الشاملة، مخططات القيم الانسيابية، الرقابة البصرية الموقعية (التي تسهل المعاينة الميدانية لكشف الوقائع والمشاكل)...الخ.



بعض خصائص التصنيع الرشيق تتضمن :

-التخلص من الفعاليات التي لا تضيف قيمة.

-تصميم المواقع بشكل انسيابي دائري او بيضوي.

–التركيز على انتاج كميات قليلة مرة واحدة وعلى دفعات بدلا من كميات كبيرة.

–التركيز على مفهوم السحب بدلا من مفهوم الدفع (الانتاج والخدمة عند الحاجة والطلب).

– تخفيض فترات الانتظار.

–الادارة البصرية لخطوط الانتاج والخدمة لكشف الأعطال والمشاكل ومعاالجتها فورا.

– تكامل الجودة مع العملية الانتاجية.

– تحديد مسؤولية المشغلين عن التفتيش الذاتي وتصحيح الأعطال.

–تطبيق مفهوم الصيانة الانتاجية الشاملة.

–مرونة عملية بتصميم المعدات والتجهيزات.

–التركيز على امكانية التصميم والتعديل السريع على خطوط الانتاج لتسهيل انتاج سلع او خدمات جديدة حسب المتطلبات التشغيلية.

– تعزيز مفاهيم "القيمة المضافة" لتسهيل الانتاج وتقليص الوقت والجهد.

–انتقال مفاهيم "الانسيابية والسحب" للموردين الداخليين والخارجيين لاحداث التكامل في مجمل العملية الانتاجية.

حالة عملية تطبيقية لحدث الكايزن في مصنع شاحنات «مرسيدس بنز» بالبرازيل أدى لانخفاض ٣٠ بالمئة بحيز التصنيع، ٤٥ بالمئة بمجال التخزين، ٧٠ بالمئة بوقت الانتاج الكلي، و٧٠ بالمئة يوقت التجهيز والاعداد للمكائن وذلك خلال ثلاثة اعوام من التطبيق الحثيث، وقد تم تفريغ ١٦ عاملا بوقت عمل كامل لانجاز هذه التحسينات.

* * *

ملخص «الصيانة الانتاجية الشاملة»/٢

الطريق السريع للتصنيع الرشيق واسس التركيز على الجودة والصيانة والسلامة والادارة بالتدريب والتحسين:

تزودنا المصانع بـ٦٠٪ من طاقتها التشغيلية لأنها تكرس ٢٠٪ من وقت عملها على الاستراحات والغداء والصيانة المبرمجة، وحيث يكرس باقي الوقت ال٢٠٪ المتبقي لكل من التوقفات والتعطل الناتج عن نقص قطع الغيار والأعطال غير المبرمجة والغياب...الخ وهنا تلعب مبادرات الادارة دورا هاما لمعالجة هذه التوقفات الغير مبرمجة.

يؤدي تأخر وصول قطع الغيار لرفع اوقات الانتظار لعشرة أضعاف تقريبا !

بزيادة وقت الجاهزية لمحطات التشغيل والمكائن بنسبة ٢٠٪ نرفع كفاءة هذه المحطات والمكائن ونختصر أوقات الانتظار والهدر.

ان تقليل اوقات توقف المكائن من ٢٠ الى ٢٪ يخفض بالتالي اوقات تاخير الانتاج من ٧٠ الى ٢٩ ساعة.

ان الماكينة التي تعمل بكفاءة ٦٥٪ تعمل بكامل كفاءتها لأن ال٣٥٪ المتبقية هي محصلة مجموع اوقات التعطل.

بعض أدوات تطبيق االصيانة الانتاجية الشاملة هي : تقارير الانتاج اليومية -لوحة البيانات الخاصة بفعاليات الصيانة الانتاجية—مخططات باريتو وعظم السمكة—الخمسة لماذا -مخططات التكرار-قياسات التأكد -اللوحة الذكية— المراجعة والتعيير...الخ.

تحدث التوقفات بصورتين :

-تلك الأطول من خمس دقائق.

- تلك الأقل من خمس دقائق.

آخر مكونات الصيانة الانتاجية الشاملة هي الصيانة الوقائية التي تمنع حدوث التوقفات اساسا، وتشمل تقنيات خطوات التحسين الخمس وهي : افرز-فعل وأعطي الأولوية -نظف وعقم ورتب —عير ثم حافظ على الديمومة ودرب.

* * *

ادارة ومفاهيم الجودة الرشيقة/ ٣

Lean Concepts—TQM--



البعد العملياتي الواقعي لتطبيق الجودة الرشيقة في قطاع الخدمات

ادارة المشاريع في البيئة الخدمية:

- ايجاد أوقات ملائمة للاجتماعات.
- السعي لاقتناص فرص سريعة.
- تسريع الانجاز بتطبيق مفهوم حدث التحسين (Kaizen Events).
- تحقيق وتجاوز حدود الفريق.
- وضع توقعات منطقية وواقعية.
- الاهتمام بمكونات ومتطلبات الفريق: العناصر المؤثرة على كفاءة الفريق.
- تطور الأدوار المختلفة لأعضاء الفريق.

السؤال:

هل نوجد أمثلة معبرة في مواقع العمل؟

التعرف على مصادر الهدر (Waste) في قطاع الخدمات:

- المبالغة في الانجاز: اضافة قيمة أكثر من متطلبات الزبائن (لا يتم تقديرها).
- التنقل الزائد (غير الضروري) للمواد المنتجات والمعلومات.
- الحركة غير الضرورية للعاملين.
- التخزين الزائد الذي لا يعني الزبائن والذي لا يحقق قيمة مضافة.
- وقت الانتظار ما بين نهاية فعالية ما وبداية فعالية جديدة.
- الأعطال: الخدمة التي لا تتطابق مع احتياجات الزبائن.
- الانتاج الزائد: المنتجات الخدمية التي ليس لها أي استخدام مباشر.
- عدم استخدام الكفاءات البشرية ويعني تعطيلها أو تجميدها وإحباطها.

السؤال:

هل هناك امثلة عملية من واقع العمل توضح مجالات الهدر؟ حدد واشرح.

٣. أمثلة عملية على كيفية تحديد الأهداف المرنة للأداء المالي:

- تحسين الهامش الربحي الاجمالي بنسبة ٥-١٠٪
- تحسين العائد عن الاستثمار بنسبة ٥-١٥٪
- رفع المشاركة السوقية بنسبة ٤٪ سنويا.
- كسب ١٢ زبون سنويا.
- رفع الكفاءة المالية (Capacity) بنسبة ١٢-١٨٪
- تقليص الدورة الزمنية للنصف تقريبا.

- توليد حوالي ٨٠٪ من الاحتياجات الرأسمالية من الأرباح التشغيلية.

السؤال:

اطرح أمثلة على أهداف مالية تم تحقيقها بواسطة تطبيق الجودة الشاملة في القطاع البنكي أو الخدمي أو الإنتاجي؟

توازن الأدوار وتوضيحها:

نستخدم هنا منهجية جديدة تسمى «راسي» «RACI" وهي مشتقة من أربعة كلمات:

- المسؤولية (Responsibility): المعنيون مباشرة بالمشاركة بالفعاليات وبذل الامكانيات.
- المساء له (Accountability): المعنيون بالنتائج والذين يتحملون مسؤوليتها.
- الاستشارة (Consultation): أصحاب الخبرة والذين تتم استشارتهم قبل اتخاذ القرار النهائي.
- الابلاغ (Inform): المتأثرون بالفعالية واتخاذ القرار، لذا يجب ابلاغهم بالرغم من عدم مشاركتهم في فعاليات الجودة.

السؤال:

- كيف يمكن تطبيق هذه المصفوفة في قطاع البنوك؟
- اطرح أمثلة من واقع عملك؟

تجنب الهفوات أثناء تطبيق المشاريع الخدمية

أهم خمس هفوات عامة:

- السماح للمشاريع بالحيود عن الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة.

- الانشغال بعدة مشاريع في وقت واحد مما يقلل الانتاجية ويسمح بالتأخير والهدر.
- عدم التوازن في متابعة النتائج المحققة.
- عدم المشاركة في الممارسات المثلى وتجاهلها.
- نسيان العاملين غير المشاركين في التطبيق مما يولد الاحباط واللامبالاة، وعدم التجاوب حيث يجب اعلام الجميع بالتطورات والانجازات.

السؤال:

وضح أمثلة مماثلة من واقع العمل في القطاع البنكي أو الخدمي أو الإنتاجي؟

لمحة عن مفهوم ابداعي جديد يسمى تريز (TRIZ)

يستخدم لحل المشاكل! ابتكره العالم الروسي جنريش التشولر Altshuler حيث قام بدراسة ٤٠٠ ألف براءة اختراع وتبين له وجود تشابه في المشاكل في الصناعات المختلفة، وكمثال معبر على كيفية تطبيق هذا المفهوم ألابتكاري نأخذ بذور عباد الشمس (Sunflower Seeds) وكيفية الحصول عليها وتتشابه هذه العملية مع استخلاص قطع الألماس غير المتكسر!

ونلاحظ أن تقليد عملية استخلاص بذور عباد الشمس تؤدي بالمحصلة لانتاج ألماس غير متكسر، حيث أن العملية الأولى تتم تحت تأثير الحرارة والضغط المتزايد المنتظم مما يؤدي لتكسر القشرة (Shells) وخروج البذور سليمة، وبنفس الطريقة نعرض بلورات الألماس للحرارة في أسطوانة ونرفع الضغط لعدة ألاف، ومن ثم يتم تنزيله بشكل مفاجىء مما يؤدي لتكسر بلورات الألماس بشكل منتظم مقبول تسويقيا.

باختصار يساعد مفهوم "التريز" القائمين على حل المشاكل بواسطة دمج معرفتهم وخبرتهم مع معرفة وخبرات ألاف المبتكرين على مستوى العالم للخروج بحلول سهلة ومنطقية وغير مكلفة.

السؤال:

كيف نطبق هذا المفهوم في قطاع البنوك أو في مجال عملك ؟

هل توجد امثلة معبرة ؟

. الخطوات المتسلسلة لتطبيق الجودة الرشيقة :

1. **التزام الادارة العليا (الرئيس أو المدير العام).**
2. **تدريب وتوعية الادارة العليا.**
3. **انشاء لجنة تنفيذية عليا.**
4. **تأسيس نص رؤيا، رسالة وأهداف استراتيجية.**
5. **تجهيز مخطط انسيابي لعمليات الشركة.**
6. **التركيز على المالكين / الزبائن ومتلقي الخدمة وانجاز الاستبيانات الاحصائية.**
7. **اعتبار الموظفين والعاملين كزبائن داخليين للمؤسسة.**
8. **تزويد العاملين ببرامج التدريب في الجودة.**
9. **انشاء فرق تحسين خاصة بالجودة.**
10. **تطبيق التحسينات على مجمل العمليات.**
11. **استخدام أدوات الجودة.**
12. **معرفة المزايا والفوائد من تطبيق الجودة الشاملة.**

السؤال:

ما هي الخطوات التي تتبعها مؤسستك لتطبيق الجودة الرشيقة ؟

العناصر الثقافية لتطبيق الجودة الرشيقة

1. **استخدام معلومات الجودة للتحسين / وليس للحكم على العاملين.**

٢. السلطة توازي المسؤولية.

٣. أن يكون هناك تحفيزا مقابل النتائج المحققة.

٤. التعاون هو الأساس وليس التنافس بين العاملين.

٥. وجود وظائف أمنة للعاملين.

٦. وجود جو من العدل والانصاف.

٧. وجود نظام تعويض عادل.

٨. اشعار العاملين بالملكية والسعي في هذا الاتجاه.

السؤال:

هل تملك مؤسستك هذه العناصر؟

اقترح أسلوبا لتبني بعض هذه العناصر بواقعية؟

١٠. قصة نجاح عملية: حالك البنك (١) Bank One

* الأهداف:

- المحافظة على الانجازات المحققة
- التميز في تقديم الخدمات
- دعم نمو العائد وخلق ثقافة أداء رفيعة.
- التسلسل الزمني للانجاز:
- ٢٠٠٢: - إثبات المفاهيم

- بناء الانطلاقة (Momentum)

- بناء المعرفة والقدرات Capacity

٢٠٠٣: - خلق توازن من النجاحات مع الخطط التشغيلية.

- الاستمرار ببناء المعرفة والقدرات.

٢٠٠٤: – التطبيق الشامل (Full Deploy)

التحضير للمشروع:

- التدريب المؤسسي الشامل.
- تأسيس فرق المشاريع.

مكونات التركيز على البنية التحتية:

- الهيكل المبسط للانجاز: المراجعات المستمرة، اغلاق الفروقات (Closing Gaps) باستخدام أدوات حل المشاكل، الانشغال بالانجازات.... الخ
- استخدام الخبرات الداخلية: استغلال النجاحات السريعة لتعميم المعرفة، وخلق "حالة السحب" في المؤسسة (Pull) (المقصود اعتماد منهجية تجهيز المتطلبات والموارد في حالة الحاجة اليها وفي الوقت المطلوب).

تحقيق الانسيابية في المؤسسة البنكية (Rollout)

بواسطة اعتماد القيمة الفعلية للعاملين من منظور الاداء الوظيفي الذي يحقق متطلبات الزبائن ويقود عملية التحسين بناء على ذلك.

تأسيس رؤيا وأولويات:

اليوم الأول: مقابلة المشاركين اعتمادا على فهمهم لأهداف العمل، والاداء المطلوب لتحقيق الأهداف، ومعرفتهم بالعراقيل والموارد اللازمة.

اليوم الثاني: تقديم قادة الوحدات لمفاهيم الاستراتيجيات المطلوبة ضمن الحيز الزمني، الانجاز في الوقت المحدد، أنظمة السحب (Pull Systems).

جعل التحسين "حدثا حقيقيا" "Making Improvement an "Event"

- تحقيق رؤيا تقاطعية للعمليات.
- انغماس ومساءلة العاملين في تفاصيل العمليات: يتكون الحدث من ثلاثة مجموعات: العمال والمشرفون، المدراء والموردون، المراقبون والمستشارون (الخبراء) والمقصود الحيادية والقدرة على تأمل الصورة الشاملة "لحدث التحسين".
- خروج المشاركين من أعمالهم الاعتيادية بهدف التركيز على انجاز متطلبات "الحدث" وتقليل التأثيرات السلبية الناتجة عن التشتت.
- تحقيق الهدف من هذه الفعالية والخروج بعناصر عملية لتنفيذ التحسين بحيث تكون مرتبطة مع المشاكل المعرفة جيدا.

تفاصيل "حدث التحسين" KAIZEN BLITZ or Event للحالة العملية:

اليوم الأول:

- التركيز على فعاليات الشرح والتدريب وعلى مفاهيم الجودة الرشيقة (Lean Concepts):
- أهمية الدورة الزمنية لانجاز الفعاليات، كيفية التمييز ما بين القيمة المضافة واللامضافة، التعرف على مصادر الهدر وكيفية معالجته.
- مراجعة مجمل الفعاليات المبرمجة.

اليوم الثاني:

- الانغماس في العمليات القائمة، تطوير الأدوات اللازمة والبناء على الأفكار المحققة في اليوم الأول: إجراء جولة ميدانية في مناطق العمليات والإجراءات، رسم مخطط العمليات وإعطاء الفرص للعاملين الميدانيين لشرح وجهة نظرهم، بناء مخطط قيمي شامل لكافة الاجراءات يحتوي على الخطوات المضافة وغير المضافة، الدورات الزمنية للانجاز، عدد الخطوات، دورات اعادة العمل (Rework Loops)، فترات الانتظار والانتقال... الخ

اليوم الثالث:

- مخصص لتوضيح المشاكل والحلول باستخدام أسلوب العصف الذهني : يقوم الفريق لاحقا بتمييز التدفق القيمي للعمليات (Value Stream)، وبناء مخطط افتراضي يقترح كيفية انجاز الفعالية لتفادي المشاكل القائمة ،ويحتوي التقرير المقدم خطط انجاز متقدمة لتطبيق الاقتراحات.

اليوم الرابع:

- يخصص لتجربة الحلول المقترحة : اجراء تجربة "تفاعلية" ضمن العمليات، حيث يقوم الفريق بقياس مدى التحسين المحقق من خلال تقديره لكل من الاختزال في وقت الانجاز، وقت الانتظار، العمليات المتراكمة (WIP)، عدد الخطوات، عدد النماذج المطلوبة... الخ

اليوم الخامس:

- تجهيز تقرير معبر يوضح كافة الانجازات وبالتسلسل يقدم للمدير التنفيذي، وبحيث يوضح التوصيات المطلوب تحقيقها ويسمح المجال لتقديم الارشادات والنصائح العملية.
- من الضروري أن لا يحتوي التقرير على اية مفاجئات غير متفق عليها سابقا!

النتائج المحققة:

- تحقيق تحسينات في الدورة الزمنية من ٣٠٪ الى ٧٥٪، كمثال تم اختزال عملية ادارية من ٢٠ دقيقة الى ١٢ دقيقة، كذلك تم تحقيق انخفاض في معالجة الشكاوي من ٣٠ يوم الى ٨ أيام فقط.
- مؤشرات رقمية ايجابية: تم تحسين العائد على الاستثمار (Revenue)، ثم تحقيق انخفاض في التكاليف بالاف الدولارات.
- نتائج معنوية: القدرة على تحديد الأولويات، القدرة على معالجة المشاكل، القدرة على تحقيق ديناميكيات الفرق الكفوءة القادرة على

تكرار النجاحات... الخ

التحديات:

- الوقت: اخراج الناس من مهماتها الاعتيادية يعتبر تحديا كبيرا، لذا يجب التخطيط مسبقا وبدقة لهذه الفعاليات.
- احداث تغييرات ملموسة في مكان العمل: الناس في مجال الخدمات لا يستطيعون ادراك أهمية التغيير في ترتيب مكان العمل (Layout) وأثره على الجودة والسرعة!
- لذا يجب استخدام مخططات توضيحية لاظهار كيفية التأثير على مسار العمليات.
- احداث تحسينات حقيقية: الناس لا يدركون أحيانا أهمية اتخاذ اجراءات فعالة لاحداث التحسين المطلوب وذلك لشعورهم بالمخاطرة.
- جعل التحسين (الرشيق) أولوية ضمن المبادرات المطلوب تحقيقها: جعل الناس يدركون اهمية اعتماد الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- التحدث بلغة المؤسسة: بمعنى تبني كوادر العمليات للغة جديدة كانت موجهة حصريا لبيئة التضييع، لذا من الضروري اعتماد قصص النجاح هذه وتعميمها لتبني الاصطلاحات والمفاهيم الجديدة.
- بناء وعي جديد لتمييز مصادر الهدر المختلفة في العمليات الخدمية، ويتطلب هذا وقتا وجهدا وبرنامج عمل هادف.

الدروس المحققة (المستفاد منها):

- اعطاء الفضل لوحدات العمل المعنية: لقدرتها على معرفة مكامن القوة والضعف ولأن التغيير يحقق التحسين المنشود وبهدف المحافظة على الانجاز.
- تعديل النموذج ليتلاءم مع طبيعة الصناعة أو الخدمة أو المؤسسة:

توليد النجاحات من خطوط العمل والخدمة الأولى، تجنب التدريب الممل واستخدام أساليب العرض والشرح الشيق بدلا عنه، تجنب الاصطلاحات المتخصصة واستخدام لغة بسيطة معبرة.

- اعتماد خطوات وسرعة تتناسب مع جاهزية المؤسسة، ويتطلب ذلك التنسيق والاتصال اليومي.
- بناء مفهوم "السحب" أي عدم فرض التحسين بالقوة ! واستخدام مهارات الاقناع لتوليد الحماس اللازم لانجاز مثل هذه المشاريع والمحافظة على التحسينات المحققة.
- بناء مهارة تقاطعية لحل المشاكل بحيث تسمح ببناء مهارات جديدة قادرة على حل العديد من المشاكل في المؤسسة.
- تمييز نوعين من التحسين:

- المتعلق بالمسار ويهدف لتصحيح العمليات، تقليل الدورة الزمنية والتخلص من الهدر.
- المتعلق بالجودة ويهدف للتخلص من أعطال معينة (Defects).

وقد تبين أنه من الصعب تحقيق تحسينات في مجال التخلص من الأعطال وخاصة أن ذلك

مرتبط بتجميع البيانات الصحيحة، وبالتالي فان التحسين الخاص بالمسار يحقق نجاحات أكفأ

وأسرع من الأخر المتعلق بالجودة!

التطبيقات العملية (١)

الاستراتيجيات الثمان لتحقيق الجودة الرشيقة Lean في العمل الحكومي (كمثال):

تعتمد هذه الاستراتيجات على مفهوم "الوقت المبذول لتحقيق" القيمة

المضافة العملياتية، حيث تبين أن معدل الزمن المطلوب لتحقيق أي معاملة حكومية يجب أن لا يزيد عن ثلاث ساعات فقط.

- التزامن (التواقت) مع مطلب الزبائن (الإجرائي)
- فهم الإختلافات في مطالب وحاجات المنتفعين
- خلق خلايا عمل صغيرة
- التخلص من الحركات المتنوعة المعقدة (Multi tasking)
- تطبيق مبدأ الداخل أولاً، الخارج أولاً (First in, First out)
- تطبيق مبدأ المعايرة في العمل والتوازن في الجهد Standardized and loadleveling بمعنى إجراء نفس العدد من المعاملات الإجرائية بتوازن.
- إنجز عمل اليوم في نفس اليوم (لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد)
- اجعل مخطط مسار القيم واضحاً وجلياً بحيث تظهر الخطوات "التي لا تضيف قيمة" (non-valued steps) مثل أوقات التنقل والانتظار والاختلافات وحركات التدقيق "المبالغ به" والذي لا لزوم له، عندما تظهر هذه بوضوح في المخططات (مخططات المسار)، عندئذ يمكن تحديدها والتخلص منها بسرعة... إستخدم "مخطط القيم الإنسيابي"! (Value-stream mapping)

طبقت هذه الاستراتيجيات في القطاع الحكومي "السنغافوري" وحققت نتائج ايجابية.

طريقة تويوتا – The Toyota Way

التطبيقات العملية (٢): نموذج شركة تويوتا اليابانية (TPS) نظام تويوتا الانتاجي.

يقال أن تويوتا (شركة السيارات اليابانية) قد حققت نتائج فعلية تفوق معظم النتائج التي حققتها الشركات العالمية المماثلة، ويعزى السبب لقدرة وكفاءة

الشركة اليابانية على خلط أحدث مفهومين للجودة :

وهما الحيود السداسي SS.(كعلم احصائي معني بالاختلافات (Variations) مع مفهوم الجودة الرشيقة (Lean) (كفن انساني معني بالتخلص من الأعطال والهدر ويركز على تنظيم الفعاليات الانتاجية)، وبالتالي نجحت هذه الشركة بالخروج بمنهجية عمل فريدة تجمع ما بين الاحصاء كعلم هندسي.

وما بين الابداع الفني المتمثل هنا في سلوكيات الذوق العام الرفيع وممارسات التفكيرالبشري الخلاق بهدف تحقيق أحسن النتائج على مستوى التصنيع والانتاج.

باختصار: تعتبر الجودة الرشيقة (Lean) كجزء من نظام تويوتا الانتاجي بسمته

الشمولية (وليس العكس)، ويعتبر معظم الخبراء أن هذا النظام يتمتع بدرجة عالية من

الكمال والتميز، وله ثلاث سمات رئيسية:

١. بناء بيئة عمل فعالة تسمح بتمييز الأشياء الغير سوية (الشاذة) عن الأشياء والممارسات السوية.

٢. تطوير قوى عمل تعرف ما الاجراء الصحيح المنوي فعله لمواجهة الأشياء الغير سوية (كمنتجات وممارسات عمل)، لذا يشار أحياناً لهذا النظام بمسمى.

٣. نظام التفكير الانتاجي (Thinking Production System) تمكين كافة فرق العمل والأفراد لفعل الشيء الصحيح في الوقت والزمان المناسبين (Empowerment).

وكما نلاحظ فكلمة هدر (waste) (أو عطل) غير مذكورة بالاسم، ونلاحظ مجازاً أن النقاط الثلاث تعني إستخدام كافة أدوات الجودة الرشيقة (Lean toolbox) لمعالجة "الاشياء الغير سوية" وانجاز "الأشياء السوية" ومن

الأمثلة على هذه الأدوات: نظام السحب (Pull)، بوكا يوكي (Poka yok)، نظرية التقييد (TOC)، كانبان (Kanban)، الصيانة الانتاجية الشاملة (TPM)، الخمسة لماذا (٥Whys)، القيم المضافة واللامضافة (NVA/ VA)... الخ.

استخدامات أدوات الجودة الرشيقة:

- مخططات الانسياب

وضع كافة الخطوات المتسلسلة، فهم العمليات.

- السبب والتأثير

توضيح كافة الأسباب المختلفة للمشاكل القائمة، تساعد في تحديد جذور المشكلة.

- مخططات الرقابة

توضح وجود او عدم وجود حيودات كثيرة.

- التدرج التكرارية

توضح تكرارية الحدوث

- التفتيش

تجدول تكرارية الحدوث

- الباريتو

توضح المشاكل والأسباب بشكل تنازلي تبعاً للشده والتكرار. تساعد في تحديد المشاكل والأسباب الأكثر أهمية.

- التشتت

تساعد في تحديد العلاقة بين متغيرين

- الجريان

توضح الاختلاف والتوجه مع الزمن، تزود بيانات رئيسية وتساعد في تحديد فيما إذا كانت العملية تتحسن أم لا!

أربعة أنواع لتكاليف الجودة:

- تكاليف الوقاية (Prevention Cost): كافة التكاليف المرتبطة بمنع حدوث الأخطاء سواء في العمليات، المنتجات أو الخدمات.
- تكاليف التقييم (Appraisal Cost)

كافة التكاليف المرتبطة بتوكيد مطابقة مواصفات المنتج الخاصة بالجودة وبمتطلبات الزبائن،التفتيش، الفحص، المراقبة...الخ

- تكاليف الفشل الداخلي (Internal Failure Cost) وكافة التكاليف المرتبطة بالتقييم والتصحيح للتصميم قبل اطلاقه للأسواق والاستخدام، وتشمل كافة التكاليف المرتبطه بإعادة التصليح قبل اصدارها خارجيا!.
- تكاليف الفشل الخارجي (External Failure Cost)

مطابقة لتكاليف الفشل الداخلي باستثناء حدوثها متأخرا بعد تسويقها للزبائن، وتشمل تكاليف غير منظورة خطيرة منها تكاليف السمعه المفقودة والنية الحسنة! وخطر فقدان الزبائن والأسواق!.

الأخطاء العامة والعوائق التي تقف أمام نجاح تطبيق "الجودة الرشيقة"

ان التطبيق الرديء للجودة الشاملة يؤدي لتدمير الأداء المؤسسي والمعنويات. والجهود الفاشلة تؤدي للإحباط الذي قد ينتقل لكل أنحاء المؤسسة. وقد ثبت أن الادارة العليا تلعب دورا رئيسيا في فشل التطبيق من حيث عدم الالتزام، وعدم الاهتمام "بالتغذية المرتدة" وبالتالي عدم التحقق من فعالية الاتصالات الثنائية مع العاملين.

(Tow - Way Communication). كذلك أثبتت التجارب العلمية أن

التردد وإضاعة الوقت بدراسة "الخيارات المطروحة" يؤديان لفشل التطبيق.

وفيما يلي ملخصا لأهم المشاكل والمعيقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة:

- نقص التزام الادارة (lack Of Management Commitment).

ينجح التطبيق عند توفر "هدف واضح معمم"، الانسجام مع مبادئ الجودة الشاملة وعدم التعامل معها كموضة (fad)،علما بأن تطبيق الجودة الشاملة يفشل اذا ثبت أن الادارة العليا تسعى لتطبيقه فقط اذعانا لضغوط خارجية مثل ارضاء هيئة المديرين أو بهدف تحقيق شهادات جودة والتباهي بالانجاز.

- عدم القدرة على تغيير "ثقافة المؤسسة" Inability To Cange "Organizational Culture"

نعني هنا السعي للتخلص من "هاجس الخوف من التغيير"، حل المشاكل القائمة مع النقابات العمالية (ان وجدت)، والتركيز على الوضع المستقبلي للمؤسسة

(أين ستصبح الشركة بعد ٣-٥ سنوات؟).

يجب أن يقتنع العاملون بفوائد تطبيق الجودة الشاملة وأن يتحمسوا للتغيير. ويتطلب هذا تغييرا للسلوكيات الادارية وطرق تنفيذ الأعمال. اذا لم يتوفر التحفيز والحماس فسيحل محلهما الاحباط والقلق، الثقة ضرورية جدا في هذا المجال ولا مجال للتراجع (فهو طريق لا رجعة فيه).

- مشاكل التطبيق العملي Implementation Problems

قبل تطبيق الجودة الشاملة يجب على الادارة أن تراعي ما يلي:

- تحقيق التزام شامل لهذه العملية (CW Commitment).
- توصيل وتعميم كل رؤى المؤسسة، مهماتها وأهدافها(Vision، Mission & Goals) حيث يجب استخدام العصف الذهني الشامل لوضعها.

- التمسك بنظام اتصالات مفتوح بهدف التركيز على الأهداف الجديدة للمؤسسة (Open communication).

الاستخدام الرديء للبيانات (Poor Use Of Data).

البيانات هامة جدا لبناء بيئة تسمح باتخاذ القرارات. وعندما لا يتوفر نظام مماثل يؤدي ذلك لما يلي:

- نقص القياسات.
- الاعتماد على تقنيات قياس غير فعال.
- عدم الفهم الاحصائي للبيانات.
- العجز عن المحافظة على بيانات ذات وثوقية مما يؤدي بمجمله للفشل في اتخاذ القرارات الصحيحة.

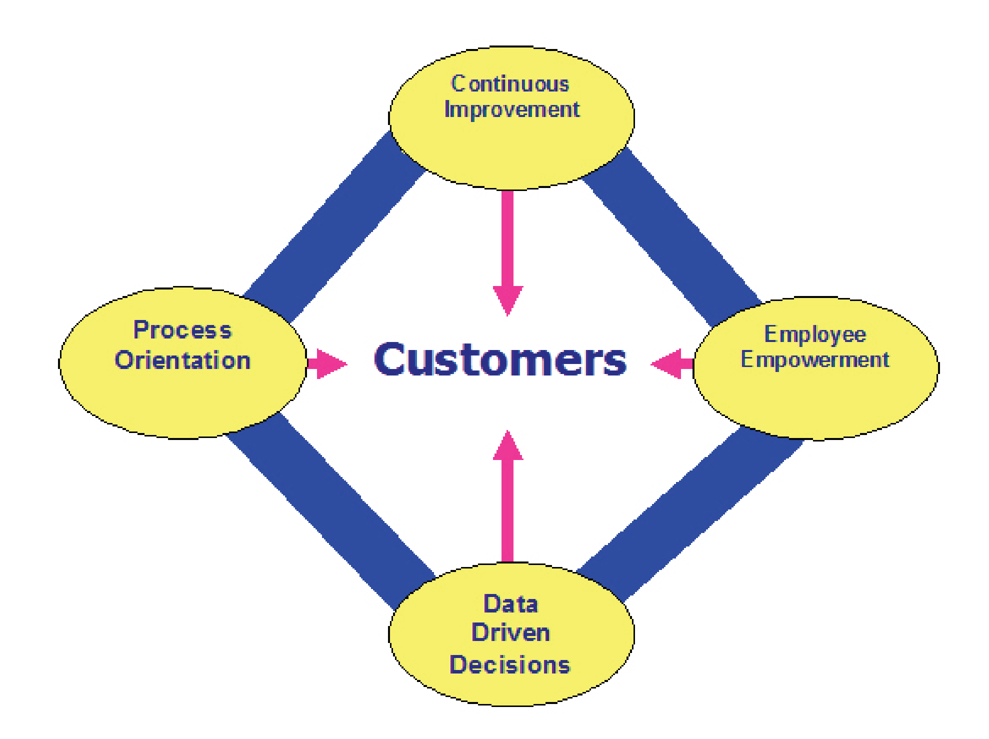
ولضمان نجاح تطبيق "الجودة الشاملة" يجب ضمان وثوقية عالية ومصداقية البيانات، وعلى نتائج عملية للقياس ومن ثم على فعالية طرق استعادة البيانات.

وأخيرا يجب تدريب متخذي القرارات على تحليل البيانات وعرضها بهدف الاستنتاج الصحيح والتصحيح عند الضرورة.

مشاكل أخرى تعترض تطبيق "الجودة الرشيقة"

- نقص التنسيق والعمل الجماعي بين فرق العمل المختلفة.
- فشل في فهم آليات العمل الجماعي.
- التركيز على الأرباح القصيرة الأمد أكثر من الأهداف البعيدة المدى.
- ضعف الموارد أو ضعف الالتزام بتزويد هذه الموارد.
- نقص في التدريب المستمر والفعال (والتعليم).
- فشل في التركيز على حاجات الزبائن وتوقعاتهم.
- نقص في الثقة والاحترام المتبادل بين مستويات العاملين.

- عـدم وجـود رؤيـا مـشـتـركـة أو مهمة مـشـتـركـة أو مـبـادئ توجيه مشتركة (Guiding Principles).
- نقص في التوجه الاستراتيجي.
- فشل الادارة في تمييز ومكافأة الانجازات.
- عدم الاقتناع بضرورة أجراء تغيير شامل في الثقافة الادارية للمؤسسة.



تطبيقات الجودة الشاملة:

مفتاح الجودة الشاملة/١

بالرغم من كثرة المفاهيم والمنهجيات الخاصة بالجودة، إلا أنه ثبت ان التطبيق السليم الشامل لمنهجية الجودة الشاملة هو الطريق الاسلم لتحقيق غايات المؤسسات بأسلوب متكامل يخلو من الثغرات. فهي تعمل بإتجاه التحسين المستمر وتسعى لتحقيق متطلبات الزبائن وإختزال الهدر والأعطال، يكمن جوهر الجودة الشاملة في قدرتها على إحداث تغييرات ثقافية ملموسه في المؤسسات من حيث قدرتها على إستخدام معلومات الجودة بغرض التحسين وليس للعقاب واللوم، وإعتبارها السلطة موازية للمسؤولية وبناءها لنظم الحوافز وتبنيها للتعاون بدلا من التنافس، ناهيك عن ضمانها للوظائف الآمنة للعاملين في أجواء من العدل والإنصاف مع وجود نظام متوازن للتعويض ومن ثم إصرارها على ملكية العاملين لجهودهم وإنجازاتهم. وبالحق فقد اندهشت كمقيم وكمرشد في جوائز التميز من ضعف الإجابات المتعلقة بالبند الثقافي وعدم تطرق تلك الإجابات أساسا للبعد الثقافي مما يدل على ضعف الإلمام بهذا العنصر كنتيجة لضعف الممارسات العملية ونقص الوعي المعرفي بها!

ترتكب الشركات العربية في رحلتها لتحقيق الجودة جملة من الممارسات الخاطئة التي تعيق تقدمها وتقودها إلى التيه في بحر الجودة الواسع ومنها ضعف دعم الإدارة، الإلتزام قصير الأمد، ضعف مشاركة العاملين، قلة الموارد وضعف البرامج التدريبية، عدم وجود أبحاث سوقية كافيه، توقع نتائج سريعة بدون جهود موازية ومن ثم الإدارة بالخوف والعقاب! وقد لاحظت ان كثيرا من أصحاب القرار والمسؤولين لا يؤمنون بحقيقية الجودة الشاملة وإنما يرددون هذا التعبير كشعار فقط وربما بهدف الحصول على جوائز

التميز وبشكل سطحي ظاهري فقط!

أن أي تطبيق إداري حديث يخلو من عناصر ديمنغ الأربعة عشر ويفتقد لعناصر ديمنغ الخاصة بنظرية الإدارة وهي تقدير النظم، معرفة الإختلافات، إدارة المعرفة والعوامل النفسية سيكون بالتأكيد قاصرا وضعيفا ومجوفا وبدون الإحتياط للعيوب الدارجة في معظم المؤسسات وهي غياب وحدة الهدف، التركيز على الاهداف القصيرة الامد، إعتماد الإدارة بالأهداف بدون منهجية موازيه، ضعف دافعية الإنجاز، إستخدام الأرقام المجردة كمؤشرات للإنجاز، ومن ثم التكاليف الطبية الزائدة وتلك المتعلقة بالمسؤولية القانونية، أقول بدون ملاحظة ورصد هذه العيوب القاتلة فستجد الكثير من المؤسسات نفسها تتخبط تائهة في محيط الجودة الواسع، عاجزه عن تحقيق أهدافها !

يدعونا هذا لتأمل جملة الخصائص التي تتمتع بها الشركات العالمية المطبقة للجودة الشاملة وهي باختصار:

- السعي لإرضاء الزبائن (كيف يكون ذلك !)
- تحقيق الحد الأدنى من الحوادث و ضمان سلامة القصوى (كيف !)
- الزبائن هم اللذين يحققون العائد على الإستثمار بينما يحقق العاملون الربح!
- تحسين الإتصالات ودعم برامج التدريب المكثف (كيف!)
- التدريب المكثف على انماط القيادة الفاعلة (كيف !)
- إشراك الموردين والمقاولين في برامج الجودة الشاملة (كيف !)
- السعي الحثيث للتحسين المستمر الشامل (كيف !)

وقد لاحظت من خبرتي الطويلة في مجال الجودة وتقديم الإستشارات للشركات وجود نقص واضح وكبير في هذه العناصر وخاصة في مجال الإتصال والتدريب والانماط القيادية ناهيك عن عدم الاهتمام بالموردين والمقاولين

وإعتماد الأسعار كمعيار وحيد للتعامل معهم! إن أحد أكبر السلبيات التي نتجت عن إنتشار ثقافة التميز هو دفع أصحاب القرار للأخذ ظاهريا بمعايير التميز دونما فهم حقيقي لمبادىء وفلسفة الجودة التي ترتكز على جملة عناصر منها القيمة المضافة، التفتيش على العمليات كما التفتيش على المنتجات والخدمات، فهم الانحرافات والتعامل معها إحصائيا وعلميا، مشاركة الجميع في تحسين النظم والعمليات، ومن ثم العمل جوهريا على تحقيق رؤيا ورسالة المؤسسة وبشكل عملي شامل ومترابط. ان الخيار الأسلم لقادة المؤسسات يكمن في إعتماد الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي حقيقي والقيام بجملة إجراءات لترجمة ذلك على أرض الواقع كخطط عملية فعالة مع جدول زمني محدد.

يحب الناس العمل في بيئة نظيفة وآمنة كما أنهم شبعوا من الشعارات البراقة ويريدون تحمل مسؤولية عملهم وإنجازاتهم ويرغبون في أن يحفزوا بشكل عادل ومتكافىء ومنصف، ويعلم معظمهم ان القياس هو الوسيلة المثلى لتقييم الانجازات ضمن الحيز الزمني، كما يرغب معظمهم في إستخدام مبادىء الجودة الشاملة بغرض إنجاز العمل الصحيح من المرة الاولى وبشكل صحيح وكل مرة ! لقد نجحت الجودة الشاملة في اليابان نجاحا بارزا لانها أرتبطت بالجهد المتواصل والوعي والحس والذوق السليم وحققت إنجازات عظيمه في الواقع العملي. وواقعيا فأن أسهل الطرق لتحقيق الجودة الشاملة يكمن في تحقيق معايير جوائز التميز العالمية والمحلية وبشكل جدي وجذري وشامل، هكذا نجد شركات عالمية ك "بكتل وفلوريدا باور وموتورولا" قد إستخدمت معايير الجوائز لقياس التقدم الحقيقي في مختلف عملياتها الأساسية مع إعتماد الرقابة والديمومة للمحافظة على الإنجازات، وعلى شركاتنا ومؤسساتنا ان تحذو الحذو ذاته وبجدية ومثابرة وإهتمام وليس كإدعاء وتظاهر ورغبة في تحقيق الجائزة فقط كما لاحظت حقيقة في بعض مؤسساتنا للأسف، وبالرغم من كونها تقدم خدمات إنسانية إلا أن الحس التجاري والرغبة في جذب الزبائن بغير وجه حق هو الحافز الرئيسي لدخولها سباق الجوائز دون أدنى إهتمام بأهمية التحسين الحقيقي النزيه لخدماتها!

عندما أسعى للعمل كمرشد في إحدى الشركات فأن أول أهدافي هو إعادة هيكلة الشركة جذريا بحيث تتبنى نظم ومناهج الجودة الشاملة وبطريقة تشبه علاج طبيب الأسنان الماهر الذي يعالج جذور الأسنان جراحيا بدون الخلع والترقيع والحشو وبذلك فهو يضمن سلامة السن وديمومة إستخدامها ! وكل ما أحاول تجنبه هو مجرد السعي لإيجاد إجابات عاجله عن أسئلة المعايير والعمل رجوعا للتأكد من وجود منهجيات داعمة مع المراجعة والتقييم، فقد وجدت هذا الأسلوب الذي يعتمده معظم المرشدين يفتقد صراحة للتوجيه والإرشاد اللازمين لإنجاز العمل بشكل صحيح كما أنه عاجز عن تحقيق اهداف التميز بشكل جذري متكامل وربما تنجح شركة او شركتين في الوصول لهدفهما عبر هذا الأسلوب المبني على التسرع ولكنها بالتأكيد ستعجز لاحقا عن تحقيق أي إنجازات حقيقية في مجال تطبيق الجودة الشاملة !

لقد قام باحثون أجانب بقياس المقاربة ما بين تحقيق جوائز التميز والإنجازات الربحية للشركات الرابحة وتم إيجاد معطيات رقمية إيجابية واضحة، وما أطمح إليه هو قيام باحثين جامعيين بإنجاز دراسات عليا في هذا الصدد بغرض التأكد من وجود علاقة مماثلة في السوق الأردنية لربط الجوائز بالنجاح والأرباح المؤسسية !

* * *

يمكن ببساطه عرض مراحل تطبيق الجودة الشاملة على النحو التالي:

وضع أهداف وغايات - الإلتزام الكامل للإدارة - التعرف على مراحل التطبيق - تحديد المسؤوليات - وضع تواريخ للتنفيذ ضمن فرق عمل محددة - التخطيط المسبق - والتفتيش الذاتي عن جودة العمليات والإنجاز، قد يبدو ذلك سهلا من الناحية النظرية ولكنه في الواقع العملي يحتاج للجهد والكفاءه والمثابره والمتابعة والإلتزام.

إن فاقد الشيء لا يعطيه لذا نجد الكثير من المسؤولين غير قادرين على وضع النموذج العملي للتميز بسبب إفتقادهم لخصائص القيادة وبحس المسؤولية

الذي يتطلب جهودا لبناء هذا النموذج ومنها التدريب على أدوات حل المشاكل، التطوير المهني المستمر، تأسيس حس المشاركة والتفاعل وزيادة الحافزية لتستقبل أفكارا جديده، بناء الثقة والإخلاص مع كافة العاملين، نشر المعرفة والتدريب على بناء المهارات الجديدة وبناء علاقات إحترام متبادل ومن ثم تطوير ديناميكيات عمل جماعي وكل هذه العناصر تحتاج لتدريب متخصص للقيادة ولا تاتي لوحدها!

كثيرا ما يطلب مني مراجعة نماذج إستبيانات الزبائن وللأسف ففي حالات كثيرة أجدها سطحية وعاجزة عن إستخلاص التغذية المرتدة الضرورية لتحسين التجاوب مع هذه المتطلبات، وبعضها يخلو من عناصر أساسية مثل : تزويد ما وعدت الشركة به في منتجاتها وخدماتها المقدمة، التفاعل مع الرغبات الخاصة للزبائن من المنتجات والخدمات، اللطف والكياسه، ماذا سنفعل للتحسين؟ مالذي تراه الأحسن؟ مالذي تراه الأسوأ؟ ما هي الخدمات والمنتجات الاهم بالنسبة لك؟.........الخ

في ختام مقالي هذا أجد من الضروري التأكيد على عنصر مفتقد في معظم ممارساتنا العملية وهو عنصر الأدوات، فبدون أدوات لا يمكن تخيل كيفية بناء منزل أو شق طريق أو إنجاز مشروع ما، والادوات المقصودة هنا هي ادوات الجودة السبعة الأساسية وهي مخططات الإنسياب، السبب والتأثير مخططات الرقابة، المدرجات التكرارية، مخططات التفتيش، باريتو، مخططات الإنتشار والجريان، وقد لاحظت ان بالرغم من التدريب والتكرار إلا أن معظم الشركات تعتبر هذه الادوات ذات طابع " تجميلي " فقط وتستخدمه لأهداف وأمثلة استعراضية وتعجز عن تبنيها كأدوات عملية لحل المشاكل، علما بأن بعض علماء الجودة قد وضحوا بأن إستخدام هذه الأدوات بكفاءة كفيل بحل معظم مشاكل الجودة (٨٥٪ – ٩٠٪) وبشكل جذري فاعل !

في الخلاصة فأن الهدف هو تطبيق الجودة الشاملة بشكل واقعي وشامل وديناميكي وهادف لتحقيق متطلبات الزبائن بل وإرشادهم وتوعيتهم بكيفية

الإستفادة القصوى من هذه المنتجات والخدمات، وذلك مع ضمان التميز وتحقيق عائد ملموس على الإستثمار وخفض التكاليف ومنع الهدر وتحسين بيئة العمل ضمن منهجية التحسين المستمر، وإذا ما ضمنا ذلك فأنه يصبح من السهل عندئذ التحضير لدخول مسابقات جوائز التميز بثقة وهذا ما تطمح لتحقيقه معظم المؤسسات الناجحة.

ويسرني من واقع خبرتي العملية في مجال تأهيل الشركات لتطبيق إستراتيجيات ناجحة في الجودة الشاملة أن أنصح بما يلي:

١. التأكيدعلى إستخدام منهجيات إدارة التغيير والتمكين وإدارة الوقت وآليات العمل الجماعي والقيادة الفاعلة وكل هذه تحتاج لتدريب متخصص في ورش عمل ناجحة.

٢. تفعيل منهجية التفاعل والتغذية امرتدة والإبتعاد عن التلقين مما يؤدي لإنجاز المهمات بجدية وحسب الجدول الزمني.

٣. التأكيد على إيجاد حالات عملية وأمثلة ومعززات نموذجية ذات شمولية وتحسين مستمر.

٤. العمل على تحويل المؤسسات لمنظمات تعليم وتدريب متواصل!

٥. التدريب العملي على الثقة بالنفس ومعرفة كيفية إظهار عناصر القوة والخبرات الخاصة والكم المعرفي.

٦. تعزيز ومتابعة إستخدام أدوات الجودة والتحسين والتدريب المتواصل عليها وجعلها متكاملة مع طريقة إنجاز المهمات.

٧. إعتماد منهجية القياس للأداء والمهمات وبذل جهود حثيثة لتحقيق المعطيات الرقمية بطريقة منهجية متكاملة

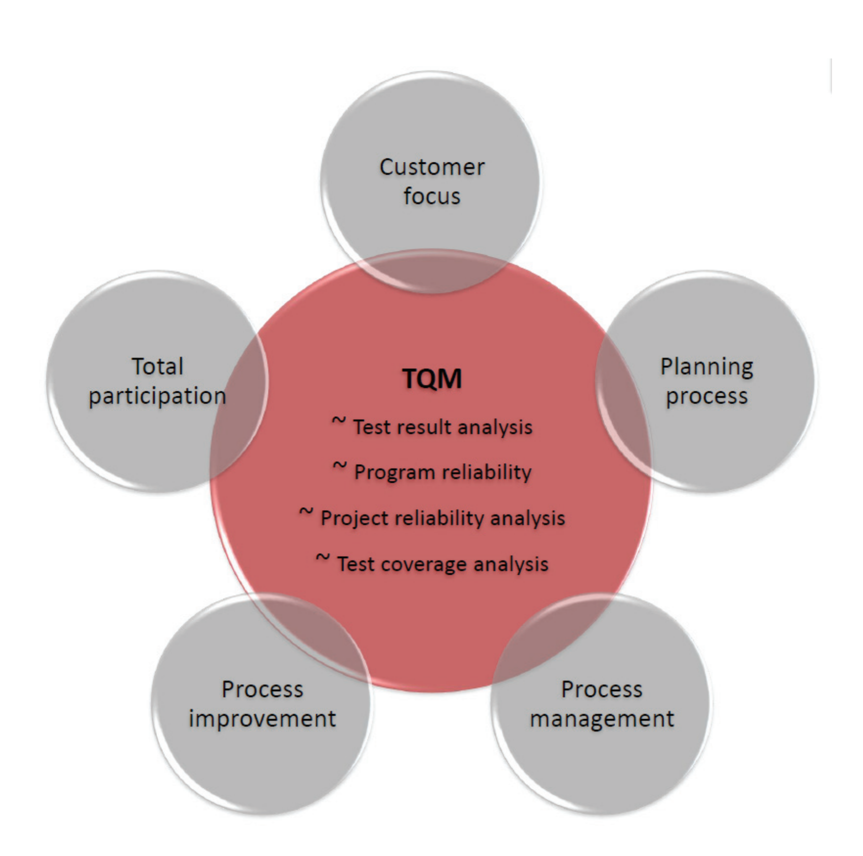
٨. محاولة إدخال وتطبيق منهجيات عمل فاعلة وتطبيقها بشكل تجريبي أولا.

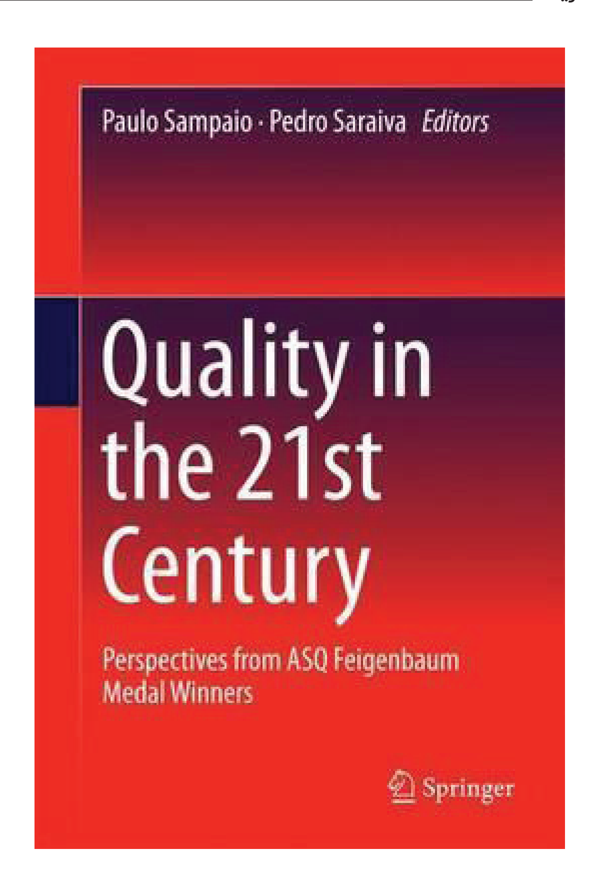
٩. والتأكيد على عناصر التخطيط الإستراتيجي وربطها مع الجودة الشاملة

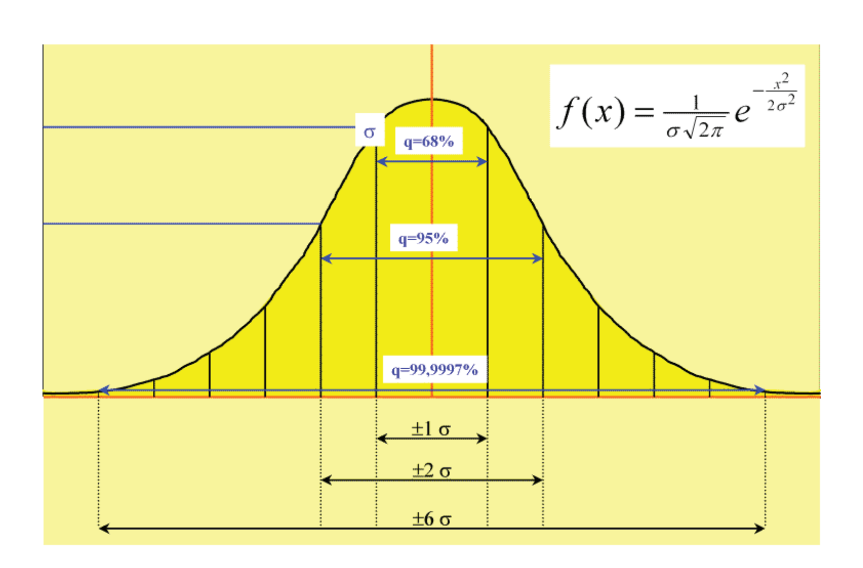
ضمن جدول زمني متسلسل يبدأ من الرؤيا والرسالة والقيم مرورا بمخططات (SWOT) وبطاقات التوازن الرقمي (BSC) - خطط الإنجاز العملية والمراجعة والإجراءات التصحيحية مع التغذية المرتدة ومن ثم الاحتفال بالإنجاز وإتمام دوره العمل.... الخ

١٠. ١٠- الاستعانة بالخبراء والمستشارين المؤهلين والتأكد من خبراتهم وقصص النجاح!

أرجو أن أكون قد وفقت في كتابة هذا المقال بحيث يعتمد كمرجع مختصر مباشر للمهتمين بتطبيق الجودة الشاملة بكفاءة وتميز.




Paulo Sampaio · Pedro Saraiva Editors
Quality in the 21st Century
Perspectives from ASQ Feigenbaum Medal Winners
Springer


$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{x^2}{2\sigma^2}}$
σ
q=68%
q=95%
q=99,9997%
±1 σ
±2 σ
±6 σ

ملخص «الصيانة الانتاجية الشاملة»/٢:



كيف «تتماهى» الجودة الشاملة مع متطلبات «جوائز التميز»؟

١. تشمل تطبيقات الجودة الشاملة هذه كل من: الجودة بالنسبة للزبائن، قيادة المؤسسة، الجودة الاستراتيجية، مسؤولية الجميع تجاه الجودة، التحسين المستمر والقياس المرجعي، المشاركة بحل المشاكل، المراقبة الاحصائية للجودة، تدريب وتعليم كافة العاملين بلا استثناء!

٢. تتدخل الجودة الشاملة بكافة فعاليات المؤسسات، ابتداء من التسويق والمبيعات ثم البحث والتطوير، مرورا بمراحل الهندسة والتصنيع، المشتريات، الموارد البشرية، الادارة، التعبئة والتغليف والشحن، وانتهاء بخدمات الزبائن وكافة العملاء، كم ينطبق ذلك على كافة الفعاليات الصناعية والخدمات الصحية والمالية والحكومية...

٣. تنحصر ادوات رقابة الجودة السبع فيما يلي: تحليل باريتو، تحليل المسار،

جداول التأكد، التوزيع التكراري (الهيستوغرام)، مخططات التشتت، مخططات المراقبة، ثم مخططات "عظم السمكة" (السبب والتاثير).

٤. تغطي ادارة الجودة الشاملة المجالات التالية: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، رضاء الزبائن والعملاء، ادارة الانجاز او كيفية تحقيق المتطلبات، المواردالبشرية، ادارة الجودة للمتنجات والخدمات، الشراكة الفاعلة مع الموردين، ثم النتائج...وسنتعرض فيما يلي لكل بند بالتفصيل:

٥. القيادة وتعني هنا "التوجيه والدعم والتوازن" مع بنود اولويات المؤسسة، حيث تهتم المؤسسات الناجحة عمليا بمشاركة القيم والثقافة المؤسسية، وبتوصيل الرؤيا والرسالة، كما تهتم بالمشاركة الميدانية والتغذية المرتدة، لذا فهي تتخذ كافة الاجراءآت العملية لتطوير كل من الرؤيا والرسالة والقيم، وبالبحث الدائم عن الفرص العملية الملائمة، وبكل من الاحصاء والمسؤولية الاجتماعية...لذا فهي تقيس كل من النتائج التشغيلية ومؤشرات الأداء بانتظام، كما تعني بالتركيز عى معايير "التعزيز والتوازن والتطبيق الميداني".

٦. يعني "التخطيط الاستراتيجي" بناء رؤيا مستقبلية للمؤسسة، وتعني المؤسسات الناجحة باستخدام توجهات معتمدة، وبقياس مشغلات أساسية (درايفرز)، وبتقسيم البيئة التنافسية، وبوضع أهداف واضحة لمستقبل الشركة، وبترجمة الأهداف لخطط عملية مستقبلية بمشاركة جميع المعنيين، ثم بمراقبة مدى الانجاز والتقدم شهريا، وحيث تنحصر خطوات التنفيذ فيما يلي: تكامل التخطيطالاستراتيجي مع الخطط السنوية للادارة، تعريف القياسات، تطوير اهداف استراتيجية بمشاركة كافة العاملين، ثم بالمراجعة الشهرية المنتظمة...حيث يلزم قياس "المشغلات" التالية: الربحية، الأداء التشغيلي، رضا الزبائن والعاملين، الجودة بكافة مستوياتها، فعاليات المشاركة...أما العناصر الرئيسة هنا فهي ثلاثة: القيادة، المشغلات (المحركات) الرئيسية، ثم مدى ترزيز

العاملين على كل من المتغيرات التشغيلية والأهداف الرقمية كنتائج ذات دلالة.

٧. رضاء الزبائن بمعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم،وادارة العلاقات معهم بطريقة توافقية...حيث تسعى المؤسسات الناجحة لبناء ثقافة خاصة بالتعامل مع العملاء، ولبحث احتياجاتهم ولرفع قيمة المنتجات والخدمات، ثم لمعرفة العناصر الأكثر اهمية، ولبناء علاقات ايجابية معهم، ومعرفة توقعاتهم بلا وصاية عليهم، ثم للحصول على تغذية راجعة بغرض التحسين المستمر. ويلزم عمليا لتحقيق ذلك ما يلي:

تحديد يوم شهريا للحصول على التغذية الراجعة المفيدة، البحث السوقي الاستهلاكي للمنتجات والخدمات، الانصات التفاعلي للشكاوي، احصاء رضا الزبائن ومراجعته شهريا، ثم لاجراء التحسينات اللازمة في مناطق الضعف...تتلخص العناصر الأساسية هنا في الانصات والتجاوب والاجراءآت الاستباقية الفاعلة.

٨. ادارة الانجاز...وتعني تصميم العمليات حسب احتياجات الزبائن من حيث "السرعة والفعالية والأداء"، وباستخدام النتائج لتحسين الأداء العملياتي بشكل منهجي، أما المؤسسات الناجحة هنا فتشعى للتميز بالانجاز ومراقبة المخرجات، ومعرفة العاملين لمدى مشاركتهم بالانجاز الكلي...يتطلب ذلك قياسات الانتاجية والتحفيز المستمر للعاملين، حيث يتم بذكاء ربط اولويات الادارة والتحسين مع كل من عناصر التخطيط الاستراتيجي وقياسات الانجاز وتوقعات الزبائن، حيث يحبذ اتخاذ ما يلي لتحقيق ذلك: بناء نظام لتحسين العمليات، مشاركة كافة الفرق بالانجاز، الحصول على تغذية مرتدة احصائية، كما المراجعة الشهرية المتلازمة مع التحسينات الشهرية، والجدير بالذكر أن معظم المؤسسات العربية تعاني من ضعف واضح في هذا المضمار تحديدا، ويفضل اجراء تدريب مكثف على نمط الادارة هذا...ويحبذ قياس ما يلي: الدورات الزمنية ومعدلات

الانجاز ضمن الحيز الزمني المطلوب، متطلبات الضمان والخدمة الدورية للمنتجات، تكاليف الدعاية والترويج للمنتجات والخدمات، وتتلخص العناصر الأساسية هنا في كل من من المشغلات الرئيسة وقياسات الداء التي يجب ان تكون "بسيطة ومفيدة".

٩. الموارد البشرية: وتعني بتدريب وتطوير الكوادر البشرية لتحقيق رؤيا المؤسسات المستقبلية، علما بأن المؤسسات الناجحة في هذا المجال تعني ببناء ثقافة العمل الجماعي والفرق، وبتمكين العاملين والفرق، كما بالتقييم والتحفيز لانجاز التوازن المطلوب مع التركيز على الأولويات... مع مراعاة وجود خطط تطوير للموظفين مع ميزانيات تدريب ملائمة وضمان السلامة الوقائية في أرجاء العمل...ترتبط أولويات القيادة وعناصر النجاح مع كل من تقييم الانجاز الفردي والجماعي، ومع وجود خطط استراتيجية واضحة لتطوير الكفاءآت، وبقدرة التدريب على تحسين مستويات الانجاز، اما الاجراءآت المتخذة هنا فتعتمد على وجود عدة عناصر مثل الاعتراف والتحفيز، تطوير السير الذاتية لكافة الكوادر، مع وجود خطط تطوير وظيفي، حيث يفضل ان نلجأ لقياس رضاء العاملين ونسب الدورات والغياب والأموال المخصصة للتدريب والتأهيل والتعليم، ومن ثم قياس فعالية التدريب، كما يفضل التركيز على عنصرين اساسيين هما: فهم العاملين للمتطلبات لتحقيق الانجاز، والتأكد من انهم يحصلون على تعويض مالي يتوازن مع جهودهم المبذولة وكفاءتهم بالانجاز.

١٠. جودة المنتجات او الخدمات: يتم التركيز هنا على امكانية الانجاز الصحيح من المرة الاولى وكل مرة، وعلى توكيد ومراقبة الجودة بغرض تحقيق النتائج وتجنب تكرار المشاكل، حيث تسعى المؤسسات الناجحة لادارة الموارد والتفتيش و"مهاجمة" المشاكل القائمة، والتأكد من وجود نظام تتبع معتمد لمشاكل الضمان، لتنطلق بعد ذلك لقياس الجودة ومتابعة التوجهات "العملياتية"، ويرتبط ذلك عمليا بكل من توقعات الزبائن،

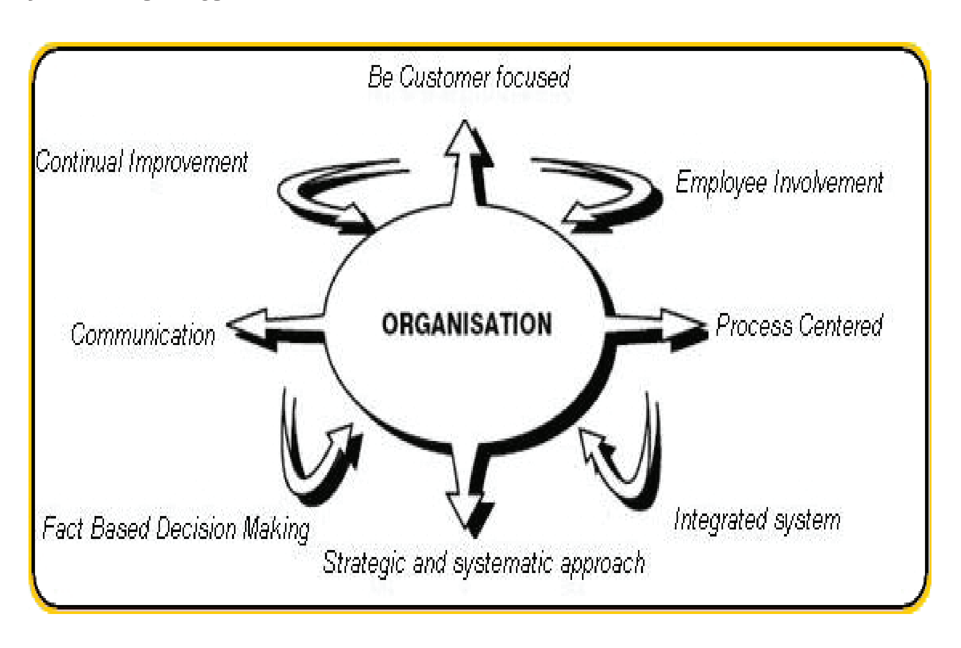
وقدرة الكوادر البشرية المؤهلة على تحقيق ذلك...والسعي المثابر لوضع خطط استراتيجية ملائمة لتحقيق أولويات التحسين في الجودة، علما بأن ذلك يتطلب تطوير مواصفات الجودة وجداول التفتيش وقياسات الأداء، كما يلزم استخدام منهجية التحسين لمهاجمة الأعطال "المزمنة والمؤقتة"، ودمج الجودة مع احصائيات العملاء، بغرض ايجاد نظام معتمد لتوكيد الجودة في المؤسسات، وهنا يلزم قياس كل من رضا الزبائن وعناصر التفتيش والتوكيد الرئيسة، والسعي الحثيث لتحقيق ما يسمى "الأعطال صفر" ومكالمات ومطالبات الضمان، لننتقل لعناصر النجاح الرئيسة المتمثلة في كل من التشارك والتداخل الوظيفي وبناء نظام توكيد للجودة ومهاجمة "جذور" المشاكل والأعطال.

١١. المشاركة مع الموردين: تبني المؤسسات الناجحة علاقات "الفوز المتبادل" مع الموردين، حيث انها تختار دوما موردين كفؤين، وتبني علاقات شراكة دائمة معهم، محققة التكامل مع فعاليات المؤسسة، وتسعى باستمرار لتقييم ادائهم، للتوازن مع قيم الشركة ومشغلاتها العملية وصولا لتحقيق قياسات الأداء المطلوبة حسب التوقعات، وتلجأ الشركات للاجراءآت التالية لانجاز ذلك: انشاء مجلس للموردين، تطوير السجلات لقياس الانجاز، تحفيز الموردين للانغماس في فعاليات التخطيط الاستراتيجي والتصميم واختيار المواد وتطوير انظمة الجودة وجدولة الانجاز الزمني، ويتطلب ذلك قياسات تفتيش الجودة، ورضا الموردين والعملاء، وأساليب الدفع المباشر وتوصيل المواد وقطع الغيار وعلامات التقييم في السجلات، علما بان ذلك يعتمد على توفر عناصر مثل توازن القيم والتعاريف، توقعات الأداء المعرفة لكلا الطرفين، وعلاقات "الفوز المتبادل" المعرفة ايضا.

١٢. واخيرا نصل الى معيار النتائج التي تعتبر فعالة بحق اذا ما نجحت بترجمة مصالح المؤسسة العملية (ماذا حققنا؟)...والمؤسسات الناجحة هي التي تتابع النتائج الرئيسية شهريا، وتتخذ اجراءآت تصحيحية فورية

لمعالجة مناطق الخلل والأعطال، علما بان النتائج تعتبر بمثابة "سجلات تقريرية" لمناطق العمل المختلفة، ويتطاب ذلك عدة اجراءآت تطبيقية منها تطوير "بطاقات علامات" للمؤسسة، وتوصيل البيانات بشكل مخططات مبسطة وسهلة الاستيعاب، اما القياس هنا فيتعلق بكل من رضا الزبائن ومصداقية النتائج "المالية والتشغيلية"، كما بقياس جودة العمليات والخدمات، ورضا العاملين واحيانا "المسؤولية المجتمعية". يتلخص العنصر الرئيسي في تركيز النتائج على "المشغلات الأساسية" الناجحة.

وهكذا نكون هنا قد عرضنا مجالات تطبيق "الجودة الشاملة" المؤسسية بصورة "مترابطة ومتسلسلة وغير مسبوقة"، لننتقل لتلخيص العناصر الرئيسة لمبادرة الجودة التي تركز على عنصري "الرؤيا والرسالة"، ويتطلب ذلك بناء ثقافة مؤسسية، وتشكيل وتنظيم المبادرة، ثم التوجه لاختيار وتعلم طرق التحسين المعتمدة بالتركيز على كل من: الزبائن وتطوير وتحفيز الكوادر المؤهلة المتحمسة، وبناء علاقات "مصالح متبادلة" مع الشركاء، ومن ثم قياس الانجازات والتحفيز المستمر...ويفضل المبادرة بانشاء مجلس معتمد تنفيذي للجودة واختيار رئيس مؤهل بخبرة عملية معتمدة، وتحديد أولويات التحسين وتشكيل الفرق، ومن ثم انشاء "ديناميكية عملية" للاعتماد واصدار التقارير الدورية ذات الطابع العملي والبعد الزمني، بعيدا عن النمط "السردي-الانشائي"، مع التركيز أساسا على كل من عناصر "تحسين العمليات وتشكيل الفرق وتدريبها الملائم على رأس العمل، وايجاد مسهلين متمرسين، ومأسسة عمليات التحسين، وبناء نظم التقارير والتركيز على الانجاز والتطبيق". وبغرض الاستفادة القصوى من هذا المقال (الزخم) يفضل دراسته بالتفصيل ومحاولة تطبيقه على العناصر ذات العلاقة (خطوة-خطوة) وتعزيز ذلك بالحالات العملية والبيانات الرقمية المعتمدة، وتجنب الاستعجال و"سلق" المعطيات.



TQM

Kaibigan
Quality Cirlcles
CFQC (cross functional quality circles)
Micro Teams
SEWT (self-empowered work teams)
Empowerment
JIT (just in time)
5 S Program
7 Baldrige Criteria
How'd You Do Your Dole Today
Taguchi Methods
Customer Service

Process Re-Engineering
Breakthrough
Benchmarking
QIP (quality in process)
SPC (statistical process control)
Dream Team
TPM (total productive maintenance)
DOE (design of experiment)
Dole University
ISO 9000
Circular Management
TEQM (total environment quality management)





PROJACS PROJECT MANAGEMENT & CONTROLS CO.

Projacs

This certificate of completion awarded to

ENG. MUHANNAD AL NABULSI

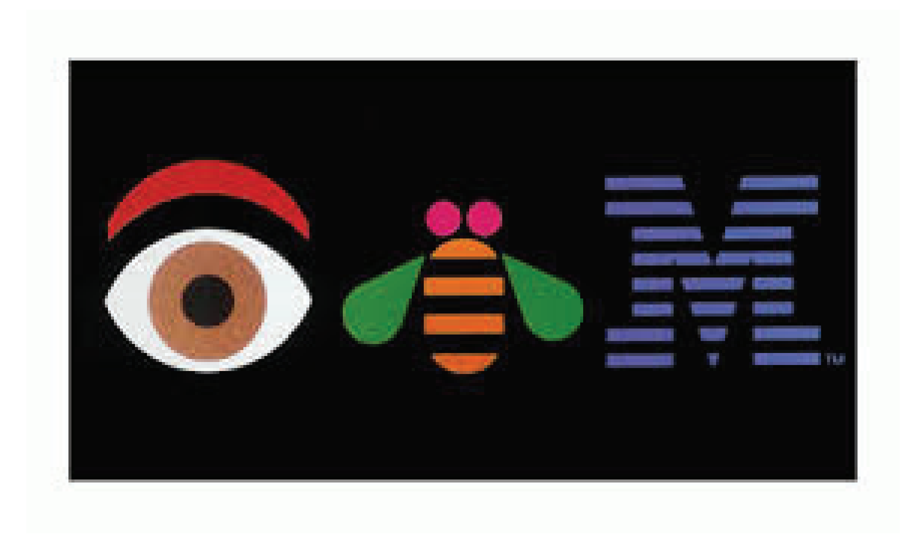
Hereby certifies that the above – name has conducted the course entitled

Innovative Lean Six Sigma Techniques and Certification for Eliminating Waste & Reduce Cost

on the date(s) 26th – 30th July 2008
Amman – Jordan

Nizar K. Awwad
Projacs International

الفلسفة الادارية للشركات المتميزة : نموذج «آي بي ام»/٣:



ان لروح الشركة وفلسفتها الادارية ودوافعها علاقة بانجازاتها النسبية قد تفوق احيانا مواردها التقنية وبنيتها التنظيمية ومدى تجديدها، وصحيح أن لجميع هذه العوامل شأنها الهام بتحقيق النجاح، الا أن قوة ايمان العاملين في الشركة بأهدافها الرئيسية وصدقهم في التنفيذ يسموان فوق تلك العناصر، تماما كالجيوش العسكرية التي تعطى الأولوية فيها للعقيدة القتالية مهما امتلكت من أسلحة ومعدات متطورة!

يعتقد الخبراء أن المعتقدات الرئيسية لشركة آي بي ام هي السبب الأساسي لنجاحها الكاسح وهي ثلاثة : احترام الفرد – خدمة الزبائن – التميز...واضافة لتلك المعتقدات الرئيسية فثمة أربعة مبادىء هامة تسترشد بها ادارة هذه الشركة بتعاملها مع العاملين : توجيه العمل بشكل ذكي ومسؤول وكفؤ، تحسين وتطوير منتجات جديدة، مساواة جميع الموظفين والعمال في الفرص المتاحة، وتوسيع قدرات الموظفين بالتدريب وتطوير الوظائف واغنائها.

المحافظة على صحة الشركات!/٤

التعبير الدارج هو المحافظة على صحة الأفراد، وبما أن المؤسسة كالأفراد تولد وتعيش وتزدهر وقد "تموت"، لذا ليس من المستغرب استخدام تعبير "صحة" كترجمة عملية لنجاح المؤسسة وازدهارها، وقد طرح علماء الادارة المعايير التالية كمؤشرات على الصحة الجيدة للمؤسسة : نجاح العمل الجماعي لفريق الادارة، معرفة الأولويات، طموح المدراء يتجه لمصلحة الشركة وليس لمصالحهم الشخصية، سرعة اتخاذ وتنفيذ القرارات، وضوح الأهداف للعاملين، الاجتماعات المختصرة (التي يجب أن لا تتجاوز الساعة فقط!) والتي تركز على حل المشاكل الهامة، انجاز المهمات في وقتها والأدارة الفعالة للوقت، قضاء المدراء وقتا كافيا مع موظفيهم وبالتفكير في امكانات وفرص التحسين والتطوير، الشعور بالعجلة وعدم الاسترخاء، تأقلم المدراء مع الأوضاع القائمة والتحديات المقبلة، اطراء الزبائن للبضائع والسلع والخدمات المقدمة (وطريقة تقديم الخدمة)، الاطراء والتحفيز المتواصل للعاملين المميزين، المرونة مع متطلبات الزبائن والسوق والمجتمع المحلي، الروح "الشبابية" للمؤسسة، تخفيض الهدر بكافة أنواعه، المعنويات المرتفعة والتفكير الايجابي، يكمن الهدف في النجاح وليس في الاستمرار فقط، المدراء يوجهون العاملين لأحسن أساليب العمل ولكيفية تحقيق النتائج، كما يجد الموظفون متعة بالقدوم للعمل والشعور بالانجاز...كذلك يستطيع أي زميل عامل (أيا كان موقعه) أن يقيم هذه العناصر "القيادي" وأن يقيس "صحة شركته": (هنا أقترح العلامات التالية: ٣-٦-٩ لكل من الحالات الضعيفة والوسطى والجيدة)، وبالتالي يمكن تحديد مراكز القوة ونقاط الضعف، مما يسهل من وضع خطة عملية لسد الثغرات، يشارك بها الجميع كل من موقعه الوظيفي وضمن امكاناته وصلاحياته.

لا يمكن أن نتوقع الكثير من مؤسسة "مريضة"، لذا يجب أن نسعى جميعا

لتحسين "صحة" مؤسساتنا التي نعمل بها، وتتحمل الادارات العليا وطبقة المدراء مسوؤلية كبيرة بهذا الصدد، كما أن صحة الشركة الجيدة تعني ازدهارها وتحسين كفاءتها وفعاليتها في مواجهة كافة أنواع التحديات والصعوبات في عصر العولمة والأنفتاح والمنافسة السوقية، وحتى أدعم صحة مقولتي فقد تبين أن شركة "جنرال أليكتريك" ألأمريكية هي الشركة الوحيدة التي بقيت على "قيد الوجود" من مجموع الشركات التي كانت تعمل في السوق ألأمريكي قبل "مئة عام"!

* * *

امتحان في إدارة الجودة الشاملة/ ٥

الوقت المخصص: ساعة كاملة

علامة النجاح: ٧٠٪

إعداد م. مهند النابلسي

مستشار ومدرب جودة معتمد

٨/ ٢٠٠٨

- ضع إشارة حول الإجابة الصحيحة للأسئلة من ١-٩ (٨ علامات لكل سؤال)

١. هناك خمس استراتيجيات لتطوير الجودة الشاملة هي:

- توجه يعتمد اللجوء «لمعايير الجودة»، توجه النموذج المؤسسي، التوجه الياباني، توجه علماء الجودة، توجه تطبيق الايزو.
- توجه علماء الجودة، التوجه المباشر، توجه النموذج المؤسسي، التجربة والخطأ، التوجه الياباني.
- توجه معايير الجودة، التوجه المباشر، توجه علماء الجودة، التوجه الياباني، توجه النموذج المؤسسي.

٢. يعني مفهوم (PDCA) ما يلي:

- Plan/Do/Clarify/Action
- Plan/Do/Check/Alarm
- Plan/Do/Check/Action
- Plan/Draw/Check/Action

٣. إن المدير المهتم بأساليب العمل (Process-Oriented Manager) يركز عادة على الأمور التالية:

- الانضباط / إدارة الوقت / المشاركة والانغماس / أخلاقيات العمل / النتائج.
- إدارة الوقت / المشاركة والانغماس / أخلاقيات العمل / المردود المالي.
- إدارة الوقت / الانضباط / أخلاقيات العمل / المشاركة والانغماس / الاتصالات.

٤. أدوات الجودة السبعة هي:

- باريتو / السبب والتأثير / المخططات / مخططات التفتيش / مخططات التوزيع التكرارية / مخططات العصف الذهني / مخططات الضبط والرقابة.
- Pareto diagrams/ Cause & effect diagrams/ Graphs & chart/ Check sheet/ Control chart/ Scatter chart/ Histogram.
- Control chart/ Problem solving diagram/ Scatter diagram/ Check sheets/ Pareto diagram/ Cause & effect diagrams/ Stratification sheets.

٥. تنحصر إستراتيجية الجودة الشاملة في تطبيق ما يلي:

- تخفيض التكاليف / تحقيق الأرباح / تطوير منتج يرضي متطلبات المستهلكين.
- توسيع الأسواق الحالية وخلق أسواق جديدة / تطوير منتج يرضي متطلبات المستهلكين.
- تخفيض الأعطال / تخفيض التكاليف / تحسين بيئة العمل.
- تطوير منتج يرضي متطلبات المستهلكين / توسيع الأسواق الحالية وخلق أسواق جديدة / تخفيض التكاليف.

٦. لماذا يستخدم مخطط باريتو:

- لحالات إيجاد أسباب حدوث مشكلة ما.
- لحالات تصنيف المشاكل (إنتاجية / خدمية / مالية / عملياتية ...الخ).
- لحالات تحديد الأسباب الأكثر أهمية بغرض معالجتها (تطبيق لمفهوم ١٠/٩٠ أو ٢٠/٨٠).

٧. مكونات جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز هي:

- إدارة الموارد / نتائج الأعمال / إدارة العمليات / التخطيط الاستراتيجي / القيادة.
- نتائج الأعمال / إدارة العمليات / التركيز على الموارد البشرية / التخطيط الاستراتيجي / التركيز على الأسواق والزبائن / القيادة.
- المعلومات والتحليل / إدارة الموارد / إدارة العمليات / القيادة / التخطيط.

٨. هناك بعض البنود الرئيسية في الايزو ٢٠٠٠/ ISO ٩٠٠١ تحتوي على معظم عناصر الايزو العشرين، وهي:

- نظام إدارة الجودة / مسؤولية الإدارة / إدارة الموارد.
- نظام إدارة الجودة / تحقيق المنتجات (REALIZATION) / القياس / التحليل والتحسين.
- إدارة الموارد / تحقيق المنتجات / نظام إدارة الجودة.
- القياس / التحليل والتحسين / نظام إدارة الجودة / تحقيق المنتجات / مسؤولية الإدارة / نظام إدارة الجودة.

٩. يوجد هناك «مبادئ أساسية» ٢٠٠٠-٩٠٠٠ ISO لإدارة الجودة، هذه المبادئ تستخدم كقواعد إرشادية وهي:

- الفوائد المتبادلة مع علاقات الموردين / التوجه نحو الزبائن / القيادة / التحسين المتواصل / التوجهات الفعلية لاتخاذ القرارات.

- انغماس العاملين/ PROCESS APROACH/ SYSTEM APPROACH TO MANAGEMENT.
- أو العنصر الأول من ب.
- أو كامل ب.

توضيح : ٨ علامات للأسئلة من ١-١٠.

٢٠ علامة للسؤال رقم ١١.

علامة النجاح : ٧٠٪.

- سؤال ١٠: وضح مفهوم (راسي) RACI في أربعة أسطر فقط، وصف إمكانية تطبيقه في قطاع البنوك كمثال. (١٠ علامات)
- سؤال ١١: اذكر أهم الخطوات المتسلسلة لتطبيق الجودة الشاملة. (٨ علامات)
- سؤال ١٢: ما هي العناصر الثقافية لتطبيق الجودة الشاملة؟ وما المطبق فيها في مجال عملك (باختصار)؟ (١٠ علامات)

حظا طيبا

أهمية الإدارة الإستراتيجية/٦

لاحظت أننا نعاني من فشل متكرر لمشاريع كبرى وذلك لإغفالنا لدور الإدارة الإستراتيجية، وأنه نفس النموذج التطبيقي الذي حقق نجاحات كبيرة لشركة تويوتا اليابانية والذي طبق بنجاح على مدى خمس وعشرين عاماً. يعتمد هذا النظام على أربعة مبادئ هي بالتوالي خط - اعمل - فتش- عير، وحتى نضمن نجاح تطبيق مثل هذا النظام علينا أن نطرح عدة أسئلة هامة مثل : ماهي نقاط القوة ونقاط الضعف؟ ما هي فعاليات التحسين للسنوات الماضية؟ ما هي أسباب الفشل وأسباب النجاح؟ بعض المؤسسات ما زال يتمسك بأنماط الإدارة التقليدية التي ثبت فشلها عملياً والمطلوب تبني نظام التفكير الرشيق الذي يسعى لتحقيق جودة عالية وتكاليف منخفضة وزمن إنتاج قصير ويتطلب تضافر عدة عناصر هامة مثل : وجود مخطط انسياب قيمي، تطبيق استراتيجي، نمط إدارة مرئي، معيارية، تفادي الأخطاء قبل وقوعها، حل المشاكل بالبحث عن جذورها، الصيانة الإنتاجية الشاملة وعمل الفريق المتواصل...

والأمر يتطلب التدريب على هذه الأساليب ولا يتأتي بواسطة الشعارات والتمنيات!

هناك نموذج رباعي معتمد لوضع خارطة طريق ناجحة ويستند لأربعة أسئلة : ماهو الفرق بين الواقع الحالي والحالة المرغوب بها؟ ماالذي يمنعنا من تحقيق أهدافنا (مخططات السبب والتأثير)؟ ما هي الأسباب مرتبة حسب أهميتها(مخططات باريتو)؟ وما الإجراءات الفعالة لمعالجة هذه الأسباب؟ أما التسلسل العملي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية فيبدأ عادة من الرؤيا الطويلة الأمد - الإستراتيجية الثلاث لخمس سنوات ومن ثم للإستراتيجية السنوية ولخطط الدوائر ومن ثم لإحداث التحسين وأخيراً للمنهجية اليومية الفعالة لحل المشاكل! وعندما نفقد هذا النمط التراتبي فإن هذا يؤدي للإرباك والتخبط وفقدان الوجله.

وحتى نتمكن من الوصول لجذور المشكلة علينا ابتاع منهجية الخمسة لماذا؟ وعدم الإكتفاء بالإجابة الأولى، هكذا فالأسئلة المتتابعة توصلنا لجذور المشكلة ومعرفة الأسباب لمعالجتها، وبالرغم من سهولة اعتماد هذه المنهجية فهي غير مطبقة في مؤسساتنا، بل تجد أن جذور المشاكل لم تحل وبقيت عالقة ومعيقة لسريان انسياب تدفق العمل في الوحدات الرئيسية!

يتطلب تطوير عمل المؤسسات مراجعة سلوكيات التغييرات.... التي كثيراً ما نتجاهلها بالرغم من أهميتها القصوى، وهذه باختصار: تفقد مواقع العمل يومياً، انجاز مخططات تفتيش دقيقة لتسمح بتفادي الأخطاء الجسيمة المتوقعة، وعدم تجاهل التدريب العملي الموقعي للعاملين لمنع التجاوزات والأخطاء، ومن ثم إجراء تشغيل تجريبي أولي لمعاينة كافة التفاصيل وأخيراً تطبيق أدوات حل المشاكل بشكل مبسط ومنهجي، ويحتاج ذلك لتدريب متواصل من قبل مستشارين مؤهلين ذوى خبرات معتمدة.

ساهم كل من العالمين دروكر وجوران في وضع وتطوير منهجيان الإدارة الاستراتيجية على مدى السنوات الأخيرة، وتميز عملهما بالتكامل وتوصل لمفهوم " التخطيط الاستراتيجي للجودة" ويعتمد على التداخل الوظيفي ودوره التخطيط السنوي المستندة لحلقة ديمنج الشهيرة والتقييم المستمر للعمليات، وقد ساعدت أفكار العالمين في تحفيز المؤسسات اليابانية لإبتكار ما يسمي " هوشين كانري" الذي أطلق للمرة الأولى في العام ١٩٦٤ واستخدمته شركة بريدج ستون لإطارات السيارات، ويعنى هذا المفهوم " تطبيق السياسات " وللأسف فمعظم مؤسساتنا مازالت لا تتبنى هذه المنهجيات الرائدة التي ثبت نجاحها عالمياً وحققت نتائج باهرة في التخطيط الإستراتيجي. تنحج المؤسسات إذا ما اعتمدت في استراتيجيتها نظاماً "عصبياً" حساساً يستند لستة عناصر هي التوازن والتنسيق، ربط العناصر مع بعضها البعض, التفاعل الإيجابي مع المؤثرات، سرد قصص النجاح الجذابة، تطبيق منهجيات علمية لحلقة ديمنج ومن ثم الإنعكاس والتعلم... والسؤال هو كم من مؤسساتنا تعتمد نظاماً عصبياً لمعالجة المشاكل بل إن الكثير منها مازال يجهل وجود هذا النظام ويغفل دورة

في تحقيق النجاحات!

يستند التطبيق الإستراتيجي الناجح لثلاثة أشياء:

- التركيز والتوازن والتجاوب السريع ويعنى هذا الأخير جعل المشاكل مرئية وواضحة بغرض حلها عملياً، لذا فالمطلوب هنا تفكيراً بشرياً إبداعياً تفاعلياً يسير للأمام بطاقة تجميعية وضمن رؤيا مشتركة فاعلة وليس نمطاً روبوتياً يفتقد للروح الإنسانية والتفاعل البشري !

في الخلاصة أقدم مجموعة من الإرشادات العملية للإدارة الإستراتيجية الناجحة تستند لخبرتي العملية الطويلة في مجال الإرشاد والاستشارات الادارية، وحيث لاحظت أن مجمل هذه العناصر ترسم خارطة طريق ناجحة تقود الشركات للتقدم والنجاح:

- لخص الأهداف الهامة التي تسعي لتحقيقها.
- اعكس بنزاهة ما تم إنجازه في العام المنصرم (ما الذي ينجح عملياً؟ ما الذي لم ينجح ولماذا؟ ما الدروس المستفادة؟).
- لخص خطة العمل للسنة الحالية والأولويات بشكل نقاط مختصرة.
- ما الذي تريد إنجازه في االعام القادم؟
- وضح باختصار وفي صفحة فولسكاب كبيرة العناصر التالية: من؟ ماذا؟ أين؟ متى وكيف وبشكل خطة تنفيذية وضمن جدول زمنى !
- ناقش بلا تحفظ الأمور المزعجة مثل المشاكل المعلقة والاختناقات، الموارد المطلوبة، المخاطر المحتملة واقترح حلولا افتراضية وعملية!
- لا تخفي الأنباء السيئة بل اكشفها للمناقشة والبحث بأسبابها والمواجهة.
- لا تقحم كثيراً من التفاصيل الغير ضرورية،ركز على الأشياء الهامة والصورة الشاملة.
- لا تكثر من استخدام المخططات وركز على الأشياء الهامة فقط، فالمطلوب

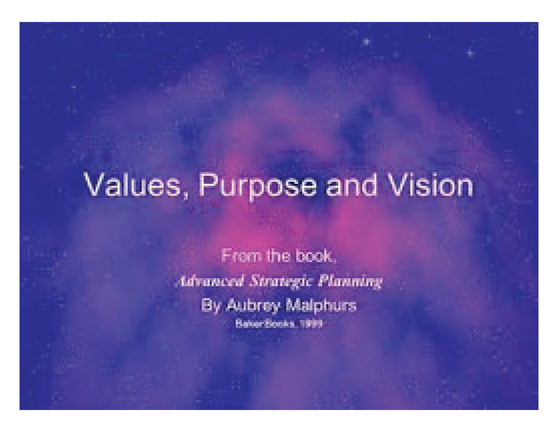
تطوير فهم مشترك للخطة والأهداف بهدف معالجة المشاكل وتحقيق النتائج، ولا تنسي التحفيز بكافة أنواعه المادية والمعنوية.

وقد حاولت قدر الإمكان أن الخص الإجـراءات المطلوبة لتحقيق إدارة استراتيجية ناجحة لمؤسساتنا وأن تكون هذه الإجراءات ذات قيمة مضافة وطابع عملي واقعي، مع مراعاة بأن معظم المدراء والمسؤولين لا يملكون الوقت الكافي للقراءة ومتابعة التجارب العالمية في هذا المجال،وهذا ما دفعني لكتابة هذا المقال ملخصاً المنهجيات والفعاليات العالمية الناجحة في هذا المجال. وأرجو ان اكون قد وفقت في ذلك.

* * *

دور أدوات الجودة بتحقيق نتائج عملية/مثال عملي بنكي/٧

نلاحظ نجاح هذه التطبيقات في مختلف الأعمال الوظيفية، لذا نعرض هنا حالة المكالمات الهاتفية التي ترد يوميا لبنك كبير، حيث يتصل يوميا حوالي ٥٠٠ عميل، وقد لاحظت الادارة ان الزبائن يشعرون بالسخط اذا ما رن جرس الهاتف لأكثر من خمس مرات متتالية دون اجابة...ولجأت الادارة لتقنيات الجودة الشاملة كمخططات السبب والتاثير والباريتو، وساعدتها هذه على وضع حلول عملية - منطقية لهذه المشكلة (بعد تجميع البيانات الاحصائية الكافية)، وتبنت على أثر ذلك ثلاثة حلول واقعية وهي على التوالي : وضع ثلاثة مشغلي مقسم بدلا من اثنين، والايعاز للموظفين بترك رسائل قبل مغادرة مكاتبهم، ثم انجاز دليل يوضح أسماء المستخدمين وأماكن عملهم، هكذا نجد ان هذه التقنيات تصلح للتطبيق في المجالات الادارية والخدمية، كما تصلح للتطبيق في المجالات الهندسية والتقنية. لو تاملنا بالمقابل تردي مستوى الجودة في العديد من المقاسم "العربية" سواء باهمال المكالمات الواردة، اوبعدم التجاوب الصحيح مع متطلبات الزبائن لأدركنا اهمية استخدام أدوات الجودة لانجاح أعمالنا.



كيف تطبق العناصر العملية للاستراتيجية الفعالة بطريق بسيطة ذاتية سريعة وبلا حاجة لمستشارين مكلفين ومتطلبين؟!/٨

عصف ذهني عملي فريد وجماعي وخارطة طريق فعالة وسهلة...

أهمية التنسيق و"زخم الطاقة" والمتابعة الحثيثة والواقعية الميدانية وتقليل الأولويات الحرجة والحوكمة الرشيدة والاصغاء التفاعلي والتفكير الماراثوني و" تنفس الاستراتيجية يوميا" بعيدا عن تنظير الخبراء والدورات التدريبية المكلفة!

١. الانعكاس الحرج: أي ما يسمى "هانساي" باليابانية، ويعني ذلك الاجابة عن الأسئلة الحرجة: أين كنتم وأين اصبحتم والى اين ستتوجهون؟! ويتطلب ذلك تطبيق مفهوم "السوت" المعروف (الذي يتضمن عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر).

٢. قوة الرسالة المبسطة: التي تتضمن بجملة بسيطة رؤيا المؤسسة وواقع عملها.

٣. التوازن المتناسق: فلا معنى من التركيز على تطوير المنتجات، ونسيان التوجهات السوقية.

٤. مأسسة المسؤولية الاجتماعية: ويعني ذلك ربط الأعمدة الرئيسة الثلاثة ذات الأهمية القصوى: الناس والكوكب (البيئة) والأرباح.

٥. المحتوى التفاعلي لنظم الجودة: ويعني ذلك الاجابة عن "الكيفية"، ووصف الأشياء الممكن انجازها لدفع المؤسسات قدما للأمام، وقد يتطلب ذلك تطبيق منهجيات "الحيود السداسي والجودة الرشيقة".

٦. التطبيق المفعم بالطاقة بعيدا عن التنظير وسلايدات "الباور بوينت" الأنيقة المأخوذة من هنا وهناك، ويتطلب ذلك اعلام واشراك معظم

العاملين الفاعلين في جميع الدوائر ذات العلاقة، وبالتنسيق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٧. تجنب ظاهرة "البرج العاجي": ويعني ذلك المشاركة الميدانية الواسعة، والتفاعل مع "دورات" التغذية المرتدة، وانغماس معظم العاملين المعنيين بالمعطيات والتحليل.

٨. المتابعة الميدانية الحثيثة، بعيدا عن "أناقة" الوثائق والسجلات والمخططات الملونة والمصقولة، ويتطلب ذلك المرونة العملية ومتابعة التغيرات ميدانيا والانغماس في خطوط الانتاج والورش، بمراعاة الديناميكية وعوامل البيئة الخارجية والتوازن وتحديد الخطوات.

٩. الاحساس بالواقعية وتجنب التنظير والشعارات الدعائية.

١٠. انجاز المطلوب وتفادي الاسترسال والتركيز على القيمة المضافة، وتحديد الأولويات الحرجة بخمس او ست فقط، واختصارها او دمجها، كمثال "التركيز على زيادة المبيعات بدلا من فتح متاجر جديدة"!

١١. الانضباط الصارم والحوكمة الفعالة: بمراعاة التوازن بين ديناميكيتين متتابعتين: التسيير اليومي لامور المؤسسة وتطويرها وتحسينها.

١٢. الاصغاء المتوازن لأصوات كافة العاملين المعنيين واعتبار وجهات نظرهم، مع مراعاة مصالح الجميع بتوازن وبرغماتية لتحقيق مجمل القيمة المضافة للمؤسسات.

١٣. التفكير الماراثوني البعيد الرؤيا بواسطة حلقات "لانهائية" من الفعاليات "القصيرة المدى"، ويعني ذلك مجازا التوازن المتتابع ما بين "الغابة والشجر"!

١٤. أخيرا "عش الاستراتيجية وتنفسها" يوميا واسبوعيا وشهريا وربعيا ونصفيا وسنويا وصولا لثلاث وخمس سنوات...

في الختام يمكن قياس استراتيجية المؤسسة رقميا بواسطة وضع ٣ علامات

لحالات التواضع والضعف في انجاز العناصر الآنفة الذكر، و٦ علامات لوضع "الوسط والقبول"، و٩ علامات للتميز، وهكذا يمكن حساب مجمل الأداء الاستراتيجي للمؤسسات بواسطة جمع هذه العلامات لتصل اما الى ١٢٦/٨٤/٤٢ علامة تباعا او مابين هذه العلامات، ويمكن حينئذ بذل الجهود المحددة لتحسين مجمل الاستراتيجية بناء على هذه النتائج الدالة قياسيا، وبالتالي وضع برنامج تطبيقية تفاعلي لتحليل الفجوات ومعرفة نقاط القوة والضعف والانطلاق لتطوير المؤسسات وتحسين مجمل الأداء الاستراتيجي، والاستغناء عن خدمات التدريب والاستشارة الباهظة التكاليف.

Strategic Elements	Conventional Strategic Planning	Visionary Strategic Planning
3. Questions	What was or what is?	What could be?
4. Time	Past orientation. It works forward from the past. It is long-term & brings the past forward with it.	Future orientation. It works backward. More short-term, tend to break with the past.
5.Change	Assumes little change will take place.	Assumes much change will take place.
6. Future	More of the same- we can anticipate the future.	Little of the same- we can create the future.

هامش توضيحي: يعني التطبيق تحويل الاستراتيجيات الى خطط عمل وفعاليات تنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يتوجه التخطيط الاستراتيجي لفعاليات " الماذا والليماذا" (المطلوب والأسباب)، أما التطبيق فيتوجه للاجابة عن الأسئلة الأربعة الأساسية ميدانيا وهي: من وأين ومتى وكيف!

* * *

أسرار «الجودة الشاملة»!/٩



لماذا تفشل المؤسسات بالتطبيق العملي للجودةالشاملة؟

١. تتطلب مبادرات "الجودة الشاملة" الناجحة ثلاثة عناصر هي: هيكل اداري تنظيمي، نظام للموارد البشرية، نظام لتطبق الجودة الشاملة.

٢. توجهات التطبيق، اما أن تكون تقليدية، ويؤدي هذا لفشل قد يصل ل٨٠٪، او متكاملة بمعنى مزج "الجودة الشاملة" مع كل المبادرات الثقافية للادرارة النتظيمية مع ادارة الموارد البشرية.

٣. هكذا تصبح المعادلة:

تطوير المواردالبشرية + التطوير التنظيمي المؤسسي = ادارة الجودة الشاملة

٤. حيث يتكون عنصر تطوير "الموارد البشرية" من المكونات التالية: مهارات القيادة + مهارات قوى العمل المختلفة + مهارات الشركة عموما.

٥. أما عنصر التطوير التنظيمي فيساوي كل من مسار أداء العمل + التنظيم + السوق.

٦. باختصار فان حقائق "الجودة الشاملة" تتكون من عنصرين هما: الحقائق التنظيمية والحقائق الفردية.

٧. كما تتكون "الجودة الشاملة" المتوازنة من ثلاثة عناصر تنظيمية أساسية هي: الهيكل التنظيمي / هيكلالمنتجاتوالخدمات / وهيكل التسويق.

٨. يشمل الهيكل التنظيمي عناصر الأهداف والتخطيط والموظفين، مع ضرورة الاهتمام بوجود كادر كفؤ ومتخصص للاهتمام بقضايا الجودة.

٩. يشمل هيكل المنتجات والخدمات العمليات المرافقة والفرعية وعمليات الاحصاء.

١٠. يشمل هيكل التسويق أنظمة التوزيع أيضا.

١١. أما نموذج "التطوير التنظيمي" للمؤسسة فيتكون من العناصر التالية:

- قوى العمل والقيادة: وتشمل عناصر الأهداف، النماذج، القوى العاملة، الأرباح ومواقع التنفيذ.
- مسارات التنفيذ وتشمل الموردين وعناصر الانتاج والعمليات التشغيلية.
- الأسواق وتشمل العلاقات التسويقية مع المجتمع، وما يسمى حاليا "المسؤولية الاجتماعية".

١٢. يشمل نموذج تطوير المواردالبشرية كلا من مهارات القيادة /مهارات العاملين /المهارات الثقافية /مهارات الادارة /المهارات االأساسية / المهارات المنهجية /مهارات الاشراف /المهارات المتقدمة مثل تقنيات المعلوماتية والحوسبة الألكترونية...الخ.

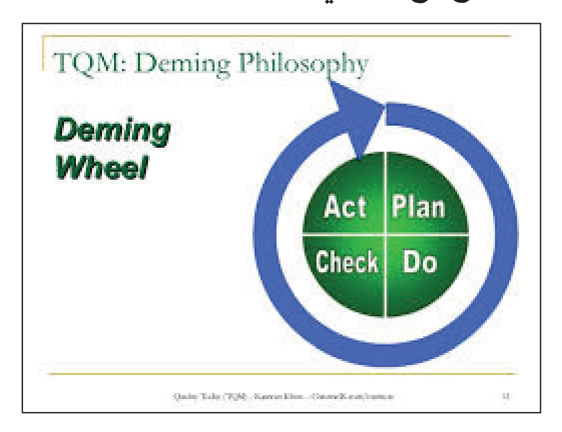
١٣.يفضل أن تتكامل "الجودة الشاملة" مع كافة نظم الادارة القائمة، بعد أنتقوم باجراء تحسين جذري تدريجي لمواطن الضعف، وبشكل ينسجم مع الثقافة السائدة في المؤسسة.

الخلاصة:

- ان الأداء التنظيمي الرفيع للجودة هو نتيجة عملية لكل من الربحية والانتاجية، أي محصلة الأداء الانتاجي للقوى العاملة.

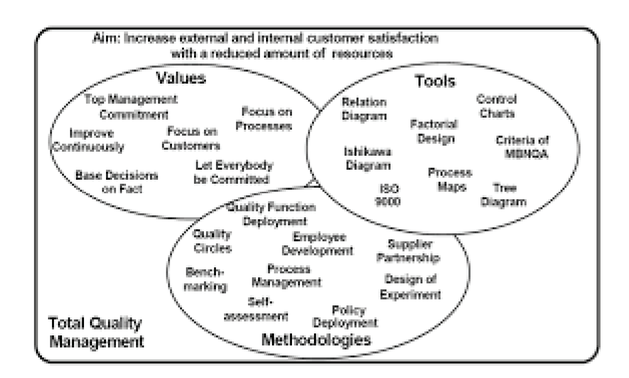
- تتطلب "الجودة الشاملة" تغييرات سلوكية وثقافية" على مستوى المؤسسة ككل.
- تتطلب المبادرة الناجحة لانطلاق "الجودة الشاملة" توازنا ضروريا لكل من نظام الادارة "التنظيمي" ونظامي : ادارة الموارد البشرية وادارة "الجودة الشاملة".
- تفشل "الجودة الشاملة" في ٨٠٪ من حالات التطبيق نظرا لاعتمادها التقليديعلىالتوجهات العادية للادارة التي تستهلك بدورها الموارد "القيمة" الضرورية لكلا النظامين (أي الهيكل التنظيمي وادارة المواردالبشرية)، حيث يحدث الفشل نتيجة لاستنفاذ هذه الموارد بدلا من تكاملها!
- تنجح "الجودة الشاملة" في ٢٠ ٪ من الحالات التطبيقية عندما تختلط وتتوازن وتتكامل معالمبادرات الثقافية لكلا النظامين بشكل عملي واقعي.

يفضل اعادة قراءة هذا المقال أكثر من مرة ومراجعة المكونات الواردة بعناية لاستيعاب الموضوع مع تقصي أمثلة عملية دالة.



* * *

الحلول «المختصرة» الفاعلة «للجودة الشاملة»/١٠:



كيف نرصد «العيوب والخصائص والممارسات والمبادىء والمنهجيات والأدوات» لتحقيق جوائز التميز؟

- يكمن جوهر الجودة الشاملة في قدرتها على احداث تغيير ثقافي ملموس من حيث قدرتها على استخدام معلومات الجودة بغرض التحسين وليس بغرض اللوم والعقاب، واعتبارها السلطة موازية للمسؤلية، وبناء لنظم الحوافز وتبنيها لمفهوم التعاون بديلا للتنافس، ناهيك عن ضمانها للوظائف الآمنة للعاملين في اجواء من العدل والانصاف والتعويضات، ومن ثم اصرارها على ملكية العاملين لجهودهم وانجازاتهم.
- ترتكب الشركات العربية خلال رحلتها لتحقيق الجودة جملة من الممارسات الخاطئة التي تعيق تقدمها وتقودها للتيه في محيط الجودة الواسع، ومنها: ضعف دعم الادارة، الالتزام قصير الأمد، ضعف مشاركة العاملين، قلة تخصيص الموارد، ضعف البرامج التدريبية الملائمة، عدم وجود بحوث "سوقية" كافية، توقع نتائج سريعة دون جهود موازية، ومن ثم الادارة "بالعقاب والخوف"!

- ان اي تطبيق اداري حديث يخلومن عناصر "ديمينغ" الأربعة عشر، ويفتقد لعناصر "ديمينغ" الخاصة بنظرية الادارة وهي: تقدير النظم، معرفة الاختلافات، ادارة المعرفة والعوامل النفسية...سيكون بالتأكيد قاصرا وضعيفا ومجوفا.
- كما يفضل التركيز على العيوب الدارجة في معظم المموسسات وهي: غياب وحدة الهدف، التركيز على الأهداف القصيرة الأمد، اعتماد الادارة بالأهداف بدون منهجية سببية موازية، ضعف دافعية الانجاز، استخدام الأرقام المجردة بدون مضمون، التكاليف الطبية الكبيرة والمسؤولية القانونية.
- أما ملخص خصائص الشركات العالمية المطبقة للجودة الشاملة فهي: السعي لارضاء الزبائن، الحد الأدنى من الحوادث وضمان السلامة القصوى، العائد على الاستثمار مرتبط بالزبائن، والأرباح مرتبطة بالعاملين، تحسين الاتصالات، دعم برامج نقل المعرفة المتخصصة، التدريب المكثف في أنماط القيادة الفاعلة، اشراك الموردين والمقاولين في برامج تحقيق الجودة، والسعي الحثيث للتحسن المستمر الشامل.
- الفهم الحقيقي العملي لمبادىء الجودة الأساسية وهي: عناصر القيمة المضافة، التفتيش على العمليات كما التفتيش على المنتجات والخدمات، فهم الانحرافات والحيودات والتعامل معها احصائيا، مشاركة الجميع في تحسين النظم والعمليات، ثم العمل جوهريا على تحقيق رؤيا ورسالة المؤسسة وبشكل عملي مترابط وشامل وواقعي.
- لقد نجحت الجودة الشاملة في اليابان وحققت نجاحات كبيرة لأنها ارتبطت بعناصر: الوعي والحس والذوق السليم، لذا فقد حققت انجازات عظيمة في الواقع الميداني!
- هكذا نجد شركات عالمية كبرى مثل "بكتل وفلوريدا باور وموتورولا وجنرال

اليكتريك وتكساس انسترومنت وبوينغ " وغيرها قد استخدمت بفعالية معايير الجوائز العالمية لقياس التقدم الحقيقي في مختلف عملياتها الرئيسية، وعلى شركاتنا العربية ان تحذو حذوها وبجدية وليس كادعاء ورغبة بالحصول على الجوائز فقط!

- لقد قام باحثون أجانب بقياس المقاربة ما بين تحقيق جوائز التميز والانجازات الربحية للشركات ذات العلاقة، وتم بالفعل ايجاد علاقة رقمية ايجابية.

- يمكن ببساطة عرض مراحل تطبيق الجودة الشاملة على النحو التالي: وضع أهداف وغايات، الالتزام الكامل للادارة، التعرف على مراحل التطبيق، تحديد الأولويات والمسؤوليات، وضع جدول زمني للتنفيذ ضمن فرق عمل محددة، التخطيط المسبق، التفتيش الذاتي الدوري، المتابعة والمراقبة المستمرة.

- التركيز على جملة أدوات الجودة المختلفة وهي: مخططات الانسياب، السبب والتأثير، الرقابة، المدرجات التكرارية، مخططات التفتيش، باريتو، مخططات الانتشار والجريان، علما بأنه ثبت بأن استخدام هذه الدوات بشكل فاعل ملائم كفيل بحل معظم مشاكل الجودة بنسبة قد تصل لحدود ٨٥—٩٠٪.

- كيف نحقق التميز باستخدام منهجيات "الجودة الشاملة": استخدام عناصر ادارة التغيير والتمكين وادارة الوقت والقيادة الفعالة، التفاعل والابتعاد عن التلقين، انجاز المهمات المطلوبة بجدية وحسب الجدول الزمني، ايجاد حالات عملية داعمة وأمثلة ومعززات ذات شمولية وتحسين مستمر، اظهار عناصر القوة والخبرات الخاصة والكم المعرفي،استخدام عملي موثق لأدوات الجودة بالتكامل مع انجازالمهمات، ادخال منهجيات عمل تجريبية والتأكد من نجاح تطبيقها، ثم التاكيد على عناصر التخطيط الاستراتيجي وربطها باحكام مع الجودة الشاملة ضمن اطار

زمني متسلسل، ابتداء من عناصر الرؤيا والرسالة والقيم، مخطط "السوت " الاستراتيجي، ثم: خطط الانجاز واهتم بتفاصيل العملية، تحقيق المراجعات الموثقة، اتخاذ الاجراءآت التصحيحية الملائمة، التغذية المرتدة، وأخيرا الاحتفال بالانجاز وتحفبز جميع المشاركين بلا استثناء.

* * *

الشركات العربية..ومفهوم الجودة الشاملة/ ١١

إنَّ أي تطبيق إداري حديث يخلو من عناصر "ديمينغ" الأربعة عشر، ويفتقد لعناصر "ديمينغ" الخاصة بنظرية الإدارة- وهي: تقدير النظم، ومعرفة الاختلافات، وإدارة المعرفة والعوامل النفسية- سيكون بالتأكيد قاصرًا وضعيفًا ومجوفًا:

الإدارة بالأهداف

وينبغي التركيز على العيوب الدارجة في معظم المؤسسات وهي: غياب وحدة الهدف، والتركيز على الأهداف القصيرة الأمد، واعتماد الإدارة بالأهداف بدون منهجية سببية موازية، وضعف دافعية الإنجاز، واستخدام الأرقام المجردة بدون مضمون، والتكاليف الطبية الكبيرة، والمسؤولية القانونية.

وتتلخص خصائص الشركات العالمية المطبقة للجودة الشاملة في: السعي لإرضاء الزبائن، والحد الأدنى من الحوادث وضمان السلامة القصوى، وربط العائد على الاستثمار بالزبائن، وربط الأرباح بالعاملين، وتحسين الاتصالات، ودعم برامج نقل المعرفة المتخصصة، والتدريب المكثف في أنماط القيادة الفاعلة، وإشراك الموردين والمقاولين في برامج تحقيق الجودة، والسعي الحثيث نحو التحسن المستمر الشامل.

مباديء الجودة الأساسية

لابد من الفهم الحقيقي العملي لمباديء الجودة الأساسية وهي: عناصر القيمة المضافة، والتفتيش على العمليات، كما التفتيش على المنتجات والخدمات، وفهم الانحرافات والتعامل معها إحصائيًا، ومشاركة الجميع في تحسين النظم والعمليات، ثم العمل جوهريًا على تحقيق رؤيا ورسالة المؤسسة وبشكل عملي مترابط وشامل وواقعي.

لقد نجحت الجودة الشاملة في اليابان وحققت نجاحات كبيرة؛ لأنها ارتبطت بعناصر الوعي والحس والذوق السليم؛ لذا حققت إنجازات عظيمة في الواقع الميداني...

معايير الجوائز العالمية

هكذا نجد شركات عالمية كبرى- مثل "بكتل، وفلوريدا باور، وموتورولا، وجنرال إليكتريك، وتكساس إنسترومنت، وبوينغ" وغيرها- قد استخدمت بفعالية معايير الجوائز العالمية لقياس التقدم الحقيقي في مختلف عملياتها الرئيسة، وعلى شركاتنا العربية أن تحذو حذوها وبجدية، وليس كادِّعاء ورغبة بالحصول على الجوائز فقط!

لقد قام باحثون أجانب بقياس المقاربة ما بين تحقيق جوائز التميز والإنجازات الربحية للشركات ذات العلاقة، فتوصلوا إلى وجود علاقة رقمية إيجابية حيث

يمكن ببساطة، عرض مراحل تطبيق الجودة الشاملة على النحو التالي: وضع أهداف وغايات، والالتزام الكامل للإدارة، والتعرف على مراحل التطبيق، وتحديد الأولويات والمسؤوليات، ووضع جدول زمني للتنفيذ ضمن فرق عمل محددة، والتخطيط المسبق، والتفتيش الذاتي الدوري، والمتابعة والمراقبة المستمرة.

أدوات الجودة

وينبغي التركيز على أدوات الجودة المختلفة والتي تشمل: مخططات الانسياب، والسبب والتأثير، والرقابة، والمدرجات التكرارية، ومخططات التفتيش، وباريتو، ومخططات الانتشار والجريان؛ إذ ثبت أن استخدام هذه الأدوات بشكل فاعل كفيل بحل معظم مشاكل الجودة /بنسبة ٨٥٪— ٩٠٪

منهجيات الجودة الشاملة

كيف نحقق التميز باستخدام منهجيات "الجودة الشاملة"؟

لكي نحقق التميز المطلوب يجب اتباع ما يلي:

١. استخدام عناصر إدارة التغيير والتمكين وإدارة الوقت والقيادة الفعالة

٢. التفاعل والابتعاد عن التلقين

٣. إنجاز المهام المطلوبة بجدية وحسب الجدول الزمني

٤. إيجاد حالات عملية داعمة وأمثلة ومعززات ذات شمولية وتحسين مستمر

٥. إظهار عناصر القوة والخبرات الخاصة والكم المعرفي

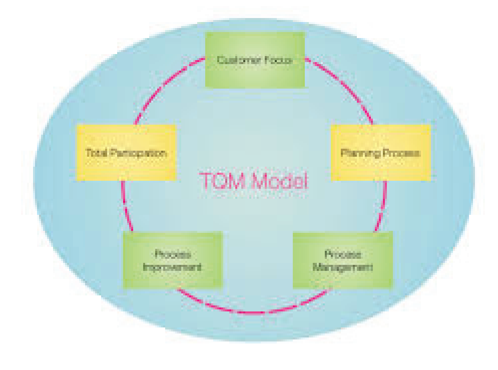
٦. استخدام عملي موثق لأدوات الجودة بالتكامل مع إنجاز المهمات

٧. إدخال منهجيات عمل تجريبية، والتأكد من نجاح تطبيقها

٨. التأكيد على عناصر التخطيط الاستراتيجي وربطها بإحكام مع الجودة الشاملة ضمن إطار زمني متسلسل، ابتداءً من عناصر الرؤيا والرسالة والقيم، ومخطط "السوت" الاستراتيجي، ثم: خطط الإنجاز العملية، وتحقيق المراجعات الموثقة

٩. اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، والتغذية المرتدة

١٠. الاحتفال بالإنجاز وتحفيز جميع المشاركين دون استثناء



-

* * *

تطبيق منهجيات «التميز والابداع والابتكار والتدريب وادارة التغيير»

استراتيجية «الجودو» في التسويق/١!

القاعدة ١:

تحرك بسرعة لمواقع بعيدة عن التحدي بغرض تجنب المواجهة المباشرة: بادر بانتاج سلع وخدمات جديدة - بادر بنظام تسعير جديد لا يستطيع منافسك تبنيه - اطرح انظمة توزيع جديدة لمنتجك وخدماتك في مناطق جديدة.

لا تفعل :

لا تفترض الثبات وغير ايقاع حركاتك بانتظام - لا تشتت تركيزك -التزم بالرؤيا الطويلة الأمد—لا تفترض أن السرعة بتلبية الطلبات هي بديلة عن الجودة والخدمة المتميزة .

القاعدة ٢:

كن مرنا وتراجع عندما تهاجم من قبل منافسك المتفوق: تجنب الالتحام المباشر—مارس الحركات التنافسية الجديدة بحذق ومهارة —امزج كل من المرونة والتكتيك مع الخطط الاستراتيجية طوبلة الأمد.

لا تفعل:

لا تصعد حربا خاسرة مع خصم عنيد مثابر-لا تخشى من الاضرار بمنتجك -اخلق الثقة والقناعة بمنتجك وخدماتك لبناء مناعة وسمعة جيدة.

القاعدة:

استفد من وزن وقوة منافسك لصد عدوانه عليك (كيف؟!):اجعل التزامات

خصمك الاستراتيجية تعمل لمصلحتك (مثل ضخامة حجم العمل وتنوع فئات الزبائن)-تعاون مع الآخرين المهددين من قبل منافسك، بمعنى شكل تحالفا وثيقا معهم.

لا تفعل:

احذر من الغرور والتبجح والتباهي، بمعنى لا تنسى انه بمقدار عظمة نجاحك، فان هذا النجاح يمكن ان يستخدم "كرافعة" ضدك، لذا كن حذرا!

تجنب استخدام هذه الاستراتيجية بعلاقاتك الشخصية والاجتماعية لأنها تكره الناس والأصدقاء بك، وقد تؤدي لعزلك!

* * *

دع المشاريع تختارك/٢!

أسباب إخفاق الكثير من المشاريع العربية؟



يقول أحد حكماء الجودة: عندما أسعى لاختيار مشروع ما تصدر عادة رائحة كريهة! ولكن عندما تجدني المشاريع، فإنها تكون عادة مشاريع جيدة جدا.

كثيرا ما يؤدي عدم تمييزنا للمشاريع الواقعية ذات الجدوى لاخفاق كبير يتبعه عدم القدرة على تعريف وتحديد المهمات المكونة لهذا المشروع، هنا تكمن الأخطاء الشائعة المرتبطة بسوء تعريفنا للمشاريع المحتملة ذات البعد الواقعي الحقيقي، وخاصة ان كان مداها واسعا جدا وخيالي (كمثال معالجة المجاعة في العالم او تسخين مياه المحيط)! او أن تكون الأعراض متعددة ومتفاوتة وذات تشعبات كثيرة ومتفاوتة وذات اهداف كثيرة وبمشاركة أشخاص كثر ودوائر عديدة.

وربما يكمن الحل الواقعي هنا بتجزئة المشروع الكبير الواحد لعدة مشاريع واقعية ملائمة، أما العناصر الاخرى الهامة التي تقود لفشل ادارة وتعريف

المشاريع فتتلخص بكون المشكلة سهلة الحل ولا تحتاج اصلا لتقنية ادارة المشروع، او بكون الحل معروف مسبقا، وقد يتطلب القيام بعمل مباشر للانجاز ولا يحتاج لتحليل وقياس، كما ان المشكلة قد تكون ذات بعد اداري -تسويقي بحت ولا تجدي معها تقنيات ادارة المشاريع، وقد يتطلب الأمر في نهاية المطاف بحوثا طويلة الأمد ذات طابع تطويري استراتيجي، وليس مجرد مشكلة تتطلب أدواتا للحل الواقعي ضمن جدول زمني محدد.

بالمقابل وكأمثلة لافتقار بيئة أعمالنا الادارية لثقافة ادارة المشاريع اللازمة لنجاح المشاريع الحيوية، فقد لاحظت انه لا توجد آلية واضحة لاطلاق المشاريع، ولا لطريقة عملها ولا لانهائها ودراسة نتائجها، كما أن اداراتنا العربية لا تعترف بصلاحيات وسلطة مدراء المشاريع ولا تمنحهم الفرص المستقلة لاثبات قدراتهم وممارسة الانضباط وادارة العمل والوقت : وكمثال عملي معبر فقد لاحظت أثناء ادارتي لحد مشاريع التغيير الاستراتيجية الكبرى، أن بعض المدراء المعنيين لا يلتزمون بانجاز ومتابعة المهمات الموكلة لهم ولفريق عملهم، كما لا يهتمون بحضور الاجتماعات بحجة انشغالهم بأعمالهم الروتينية، وقد يتجرأ بعضهم بمعاقبة موظفيه الجديين اذا ما لاحظوا أن هؤلاء يعطون الأولوية لانجاز اجندات المشروع، وهم يكرسوا بذلك نمطا روتينيا باليا من وضع العراقيل امام نجاح "ادارة التغيير" وذلك للمحافظة على مواقعهم والأمن الوظيفي " المزمن" والترهل الاداري!

أردت من هذه المقالة القصيرة ان اسلط الأضواء على حالة التخبط والاخفاق التي تتعرض لها معظم المشاريع العربية والتي تؤدي للاحباط والفشل وضياع الوقت والجهود عبثا (وهناك امثلة عديدة معبرة)، بالرغم من اغراق سوق التدريب والاستشارات بدورات " ادارة المشاريع " بلا جدوى ومغزى ونتائج ايجابية واضحة.

* * *

دور «ثلاثية الزمان»/٣:

"زخم" انطلاقة المؤسسات الناجحة نحو الحاضر والمستقبل:

تجارب الماضي وحقائق الحاضر ورؤيا المستقبل في بوتقة التميز....



انها مجموعة اسئلة تتطلب اجابات صادقة ودقيقة:

ما هو ارث المؤسس الأصلي للمؤسسة؟ ما التغيرات الأساسية التي تمت ونجحت في المؤسسات... هي المعارك القديمة-الجديدة التي ما زالت تخوضها الشركات ولماذا ومع من؟ أين وكيف قدم العاملون أحسن ما عندهم؟ ما هي الذكريات القديمة التي ما زالت مطبوعة بالذاكرة والتي يجب التعلم منها واعتبارها دروسا وعبرا للحاضر والمستقبل؟

كيف تمارس المؤسسات آلية عملها فيما يتعلق بالتشغيل، الابتكار، المشاركة، والابداع؟ كيف تتم معالجة الخلافات والمشاكل بالمؤسسة؟ ما هو نظام التحفيز السائد؟ وهل هو عملي وفعال وتفاعلي؟ كيف يتم توصيف الوضع

القائم بالمؤسسات موضوعيا؟ من هم القادة والرواد واصحاب بصمات الانجاز؟ ما هي تقاليد المؤسسات وطقوسها وعاداتها؟

ما هي الصورة المثالية التي ترغب الشركة بتحقيقها؟ ما هي القدرات التي يمكن الاستفادة منها بحدها الأقصى؟ ما هي القيم الجديدة المتوقعة؟ ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمؤسسات أن تشارك بها؟ما هي اصناف الزبائن الحاليين والجدد المتوقعين؟ وما هي الأسواق الجديدة التي يمكن اقتحامها؟ كيف يمكن للعاملين ان يستخدموا " الاختلاف والخلاف " بطريقة ابداعية-تفاعلية لتحقيق قيما مضافة ونجاحات جديدة لم تكن بالحسبان؟

الغريب أن معظم القائمين على المؤسسات من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين وعمال لا يعطون عنصر الزمان الاهتمام الكافي، ولا يتعاطون باهتمام مع "ثلاثية الزمان" الفائقة الأهمية، تلك التي تلعب دورا محوريا بتشغيل "زخم" انطلاقة المؤسسات الناجحة نحو الحاضر والمستقبل...وانا اشبه هذه الآلية بوقود الدفع الصاروخيالذي يسمح للمركبة الفضائية بالانطلاق، وحيث أي عطل قد يؤدي لانفجار الصاروخ وتحطم المركبة قبل انطلاقها للفضاء الخارجي!

يتطلب التعامل مع "ثلاثية الزمان" وجود قيادة استراتيجية خلاقة قادرة على رؤية المستقبل وتوقع بعض أحداثه بناء على معطيات الماضي المنصرم والحاضر الراهن، وأعتقد أن معظم المؤسسات التي نجحت بتسويق منتجاتها وخدماتها وحولتها لماركة تجارية مسجلة مشهورة، قد نجحت بقضل قدرة ادارتها على قراءة عناصر الماضي والحاضر والمستقبل بطريقة متماسكة ومترابطة ومنطقية، والعكس صحيح بمعنى أن معظم المؤسسات التي عجزت وما زالت تعجز عن التعامل مع "ثلاثية الزمان" بديناميكية وتفاعل ورؤيا سيكون مصيرها الفشل والاخفاق آجلا او عاجلا!

والحال ينطبق على الشعوب والأفراد والدول كما ينطبق على الشركات والمؤسسات والشركات!

* * *

سحر المشاركة/٤



أثبتت الدراسات أن انغماس العمال في كافة مستويات العمل له تاثير أساسي في تحسين الربحية والانتاجية، ونطرح المثال التالي تعزيزا لوجهة النظر هذه، فقد قررت ادارة أحد مصانع الزجاج في امريكا البدء بالانصات لأراء العاملين لمعرفة واستقصاء أراءهم المتعلقة بكيفية توزيع العاملين بالورديات على مدى ٢٤ ساعة مستمرة بدلا من نظام العمل التقليدي بالورديات المتبادلة ليلا ونهارا، وكانت النتيجة باهرة، فقد انخفضت نسبة دوران العمل بحوالي ٥٠٪، وقد عانيت أنا شخصيا من العمل بنظام الورديات ببداية حياتي العملية بأحد مصانع الاسمنت السعودية، مما ادى لخلل الساعة البيولوجية وربما مهد لاصابتي بجلطة قلبية قبل حوالي العشر سنوات! وهناك مثال آخر يتعلق بمصنع ثاني طبق برنامج مشاركة العاملين بالادارة مما ادى لتحسين الثقة والمساواة والشعور بالملكية، وبعد أن كان هذا االمصنع فاشلا تسوده أجواء من عدم الثقة والاحباط، تحول بفضل هذا التطبيق الناجح لمصنع ناجح، حيث بدأت الخطوة الاولى بمناداة العاملين بكلمة "زملاء" بدلا من كلمة مستخدمين، كما ادت هذه الحركة البسيطة لحدوث تغيير كبير تمثل في ازالة ساعات مراقبة الدوام وتبادل الثقة والمسؤولية في ادارة

المصنع، فقد ارتقى الشعور بالالتزام وتحسنت ربحية المصنع بشكل ملموس كما اختفت الفوارق الكبيرة بين طبقة المدراء وطبقة المستخدمين (أذكر تميز طبقات العاملين من حيث نوعية الطعام ومواقف السيارات وحتى بنوعية اثاث المكاتب)! وساعد ذلك على خلق شعور بالانتماء لدى الجميع ...كما أن النشاطات تزايدت بتأسيس "نظام تحسين مستمر" اعتمد اساسا على بنظام الاقتراحات، وساعد اللجؤ لمفاهيم التعزيز واللامركزية على اجراء تحسينات فورية لا تزيد تكلفتها عن الألف دولار للحالة الواحدة، وتم اعتماد نظام حوافز مبني على مكافأة الاقتراحات ذات الجدوى العملية، كبديل لأنظمة الاقتراحات الشكلية التي لا تجدي نفعا والتي تتمثل بصناديق يعلوها الغبار معظم الوقت ولا يعتقد احدا من العاملين بجديتها سوى كوسيلة للاستعراض عند زيارات المقيمين! والسؤال الحرج هنا يتمثل بمدى جدية المسؤولين بمؤسساتنا العربية للتواضع والتنازل عن المكاسب والمظاهر بهدف تحقيق مصالح مؤسساتهم وخلق ثقافة جديدة تعتمد المشاركة والثقة والاحترام المتبادل، ولنا أن ناخذ دروسا من النمل الذي يتمكن بفضل غريزة الفريق من انجاز أعمال مدهشة وخارقة نسبيا!

* * *

أهمية التدريب في الجودة والتميز / ٥

التدريب يحسم المعركة الاقتصادية

يعتبر التدريب أساسيا في مفاهيم مقياس الأيزو (٩٠٠٠) فهو عنصر رئيسي من أصل عشرين عنصرا، ويتطلب وجود بطاقة تدريبية لكل مستخدم في أي مستوى وظيفي، كما يعتبر أكثر اهمية بحالةالجودة الشاملة، فهو عنصر هام من اصل ست فعاليات محورية هي: التحسين، التداخل الوظيفي، فرق الجودة، حلقات الجودة والتدقيق على الجودة من قبل الادارة العليا. كذلك فالتدريب يعتبر متطلبا اساسيا من اصل ثمانية متطلبات للحصول على جائزة "المالكولم بالدريج" العالمية، كما في حالة الجائزة الاوروبية ايضا، حيث يرتبط مفهوم التدريب بالاستخدام الكفؤ والفعال للكوادر البشرية...وقد بادرت المؤسسات لاحداث وظائف رئيسية تحت مسمى "مدير الموارد البشرية"، ويناط بهذا المنصب مسؤولية تطوير الكوادر البشرية، علما بأن صاحب هذا المنصب في المؤسسات اليابانية يعتبر في التراتبية ثاني أهم مسؤول بعد المدير المالي!

يلاحظ ان استثمار المؤسسات الأمريكية عموما في تطويرمهارات عمالها وموظفيها أقل بشكل واضح مما تستثمره المؤسسات اليابانية والألمانية، ويعزى ذلك لكثرة الدوران الوظيفي السائد في النظام الأمريكي، والسؤال هو: ماهي نسب الاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر في المؤسسات العربية عموما؟!

لقد ثبت عمليا أن ضعف التدريب على كافة المستويات في المؤسسة، وخاصة عند المستويات العمالية (الانتاجية والخدمية) قد يؤدي تدريجيا لخلق نقاط اختناق خطيرة، تحد من سرعة استيعاب المعدات ونظم العمل والخدمات الجديدة، وقد تؤدي لعجز المؤسسة عن مجاراة التطورات في مجال تخصصها.. لذا نلاحظ ان المقومات الرئيسة لنجاح الاقتصاد الألماني بشكل خاص، تكمن في

توفر المهارات المتوسطة (الغير جامعية)، والتي تم اعدادها بالتدريب المكثف بواسطة معاهد التدريب المهني (او ما يسمى بالبوليتكنيك)، حيث تتفوق المانيا حتى على اليابان في مجال اعداد هذه الكفاءآت التقنية المتوسطة، ويلقي هذا أضواء على دور مؤسسات التدريب المهني العربية في عمليات اعداد كوادر وسطية متخصصة، تساهم بانجاح العمليات الانتاجية (الصناعية والخدمية)، حيث تلعب دور الوسيط بين مستويات المدراء والمهندسين والعمال في خطوط الانتاج الاولى، كما يتطلب ذلك مسؤولية ثقافية للتغلب على ما يسمى "ثقافة العيب" السائدة في المجتمعات العربية، وتعزيز قيم العمل والأداء بدل من الجري اللاهث وراء الوظائف الكتابية والمسميات الوظيفية "الجوفاء"!

* * *

الدليل المؤشر للتدريب المؤثر
طرح جديد لـ
دروس التدريب الرئيسية العشرة/٦!

يغفل الكثيرون عن بعض الممارسات التدريبية التي تبدو بظاهرها ايجابية وميسرة، ولكنها في حقيقة الأمر ضارة ومعيقة لانسيابية التدريب الكفؤ الفعال، وسأستعرضها بشكل متتابع: كثرة الضجيج والثرثرة، تأخر العمل الجماعي التفاعلي، مادة تدريبة "هجينة" ومتداخلة ومتقطعة، غموض الأهداف التدريبية، تعليمات مشوشة، ضعف الطاقة والحماس، ادارة ضعيفة للوقت، تصميم ردىء لقاعة التدريب، ضعف الثقة والالمام بالمادة التدريبية، السعي لارضاء المتدربين على حساب المدربين والاستهتار بدورهم الارشادي الهام والجوهري بالعملية التدريبية.

وحتى يحقق التدريب أهدافة المعلنة ويصبح فعالا ومؤثرا، يفضل القيام بما يلي: اسمح بلحظات من الصمت والهدؤ، باشر بتدريب جماعي تفاعلي سريع للدخول بأجواء المساق التدريبي، قدم مادة تدريبية اصلية ومعتمدة وليست "تجميعا مشتتا"، وضح الأهداف التدريبية: من وماذا ومتى وكيف؟ أهمية الحماس والطاقة، أهمية دقة الالتزام بالبداية والنهاية وادارة الوقت الفعالة، التزام الطريقة السليمة الفعالة لتصميم قاعة التدريب وتوزيع مواقع المتدربين ومكان المدرب مع توفر الوسائل التدريبية، توفر ثقة المدربين بأنفسهم ومدى المامهم وتعمقهم بالمادة التدريبية، وأخيرا مراعاة تجنب "تدليل" المتدربين اكثر من اللازم بالارضاء والمجاملة والتهريج، فالمدرب ليس "خادما" وانما مشرفا وقائدا للعملية التدريبية برمتها، كما يجب ضمان عدم "هيمنة" المتدربين!

يفضل أن يرتبط التدريب بالجودة والتخطيط الناجح المدروس، بحيث يشعر الجميع بلا استثناء بأن الوقت والطاقة والجهد والأموال لم تذهب هدرا، وانما استثمرت بشكل ناجح ومفيد وربما فريد، ولضمان ذلك يفضل المباشرة بتطبيق المخرجات التدريبية بحماس وتقليل المعيقات البيروقراطية الروتينية.

* * *

(خارطة الطريق العملية لتحقيق المتطلبات)

لماذا تفشل المؤسسات العربية بالحصول على جوائز التميز ؟! / ٧

عرض «غير مسبوق» للأسباب «العشرين» العملية الحقيقية:

- عدم التزام المعنيين بتحقيق ومتابعة المهام المطلوبة ضمن الحيز الزمني المحدد.
- مقاومة التغيير "الظاهرة والكامنة".
- تضييع الوقت وعدم انجاز متطلبات ومعايير الجائزة، ومحاولة التنصل من اداء المهمات وتوكيلها لآشخاص آخرين.
- عدم اعطاء الأولوية لمتطلبات الجائزة، وضعف التعاون بين المنسق والمستشار، وكثرة الانشغال بالأعمال الروتينية.
- اهمال تبني وتحقيق الكثير من النماذج والجداول والمخططات الجاهزة، وضعف تفعيلها عمليا.
- تفويض الأعمال الرئيسية لموظفين مبتدئين بلا خبرة وحماس وصلاحيات.
- عدم الاهتمام جديا بايجاد مؤشرات للقياس والأداء بشكل واقعي وسهل الرصد والتطبيق، وافتقاد معظم المؤسسات لما يسمى "ادارة الانجاز".
- عدم الالتزام بمنهجية الرادار التي تغطي كافة عناصر الانجاز الرئيسية: المنهجية — التطبيق — النتائج — التعلم والابتكار — الابداع والتحسين.

- عدم التعامل بجدية ومهنية والتزام مع تقارير التغذية المرتدة، وكذلك عدم وضع خطط عمل تنفيذية، وضعف توزيع المهام ضمن الحيز الزمني المحدد
- اختيار أعضاء غير كفؤين بلجنة الجائزة طمعا بالحصول على الحوافز المالية، ويفتقدون للرغبة بالانجاز.
- عدم الالتزام بكتابة الأجزاء المطلوبة حسب معايير الجائزة ومع عدد محدود من الأمثلة العملية والمرفقات ذات الدلالة.
- ضعف التزام بعض القيادات الهامة بحجة ضيق الوقت والانغماس بالأعمال الروتينية اليومية.
- عدم توزيع حوافز مادية ومعنوية وتشجيعية للعاملين الرئيسيين بالجائزة وبشكل دوري.
- عدم الاهتمام بتقديم تقارير انجاز شهرية لسير العمل بالمشروع، وضعف توثيق تطور العمل بالجائزة.
- ضعف الالتزام بتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين والافتقار لخطة عملية لسد الفجوات العملية.
- ضعف التزام الادارة العليا من حيث المتابعة والمساءلة وتحديد المسؤولية وبذل الموارد بأنواعها.
- غياب ثقافة "ادارة المشاريع" وهيمنة اسلوب العمل الروتيني الارتجالي المعهود، وفقدان خطة العمل الضرورية التي تتطلب وجود مدير مشروع وقادة فرق، مع نقص واضح بتوزيع المهام واعطاء الأولويات وتسخير الموارد البشرية والمالية والتقنية.
- اهمال مراحل التدريب والتطوير العملية للكوادر العاملة، وكثرة التركيز على عملية "كتابة التقرير"، دون التركيز على تحقيق المعايير والمتطلبات عمليا، مع عدم توفر العدد الكافي من الحالات والأمثلة العملية الانطباعية.

- ضعف استخدام ادوات الجودة الرئيسية وعناصر الاحصاء الضرورية.
- العجز عن بناء وتطوير "خارطة طريق" عملية للحصول على الجائزة، علما بأن العناصر "التسعة عشر" الآنفة الذكر تمثل مسودة عمل جوهرية لبناء خارطة الطريق الواقعية...وهنا ينصح باستخدام تقنية تفاعلية تستند لاشباع جميع العناصر المذكورة من عدة زوايا وبنمط "تداخلي متكرر" لتحقيق التكامل المطلوب.

واؤكد هنا ان كل هذه العناصر سالفة الذكر ذات طبيعة "واقعية - عملية"، وقد واجهتها أثناء عملي كمستشار ومرشد مع مؤسسات "حكومية وخدمية وصناعية" كبيرة، من هنا تنبع اهمية رصدها وتتبعها "واحدا تلو الآخر" في حالة الرغبة بتحقيق التميز والفوز بالجائزة.





ادارة التغيير/٨/نموذج الريادي الناجح

في مشروع «آفاق ٢٠٠١» للاسمنت الاردنية ١٩٩٩-٢٠٠١:

Selling Change Across JCF (B)0

✓ Five task forces were designated to take responsibility for key changes. Objectives that called for the development of new processes, procedures, or systems were assigned to specific task forces. As listed in figure 1

Figure 1 Primary Responsibilities of JCF Task Forces

Task Force	Responsibility
Industrial Operations	Lunch new management methods and working practices; determining and implement a new plant organization focused on reducing costs and reaching technical targets
Reporting and Information Systems	Develop an integrated system for controlling and analyzing information to support improvements and decision-making
Marketing	Develop and defend local market share
Finance and Purchasing	Decrease costs of purchasing inventory, HR, and other administrative process and reduce lead time by 50%
Human Resources	Implement a new system to define and evaluate job roles and improve staff motivation

©MN 102

❖ To help introduce change, the Industrial Operations Task Force developed a proposal for implementing a new plant organization. In a presentation to an Executive Committee, they discussed the need for change, compared the old organization to the new, and defined a transition strategy.

Although major organizational changes were in store, the Industrial Operations Task Force was determined to ensure that the daily operations of the plant continued. Creating a master chart of major processes enabled accountability to be clearly established and smoothly transferred. This reassurance was crucial to securing the support of the Executive Committee.

©MN 103

We then used the following strategy to roll out change across the entire organization:

- **Define:** Communicated a Business Vision defining new management practices and new set of values for all levels of the organization to exemplify
- **Test:** Implemented change at the project level. A Project Organization was established to brainstorm and test improvement ideas.
- **Apply:** Changes were applied at the company level, throughout individual departments across the company.

  By fostering a customer-supplier-relationship with each individual department and developing cross-departmental processes, the project team was able to sell change throughout the organization. The project Organization played an especially pivotal role in demonstrating the efficiency of the new management methods promoted by the Business Vision.

 104

Four Stages to a New Organization

✓ Planning for the new organization began with the late 1999 announcement of the need for change. From the “Kick-off” Of change activities in March 2000 until the privatization deadline at the end of 2001, JCF’s Project Organization worked through four stages of change:

- Specification (until March 2000)
- Development (until August 2000)
- Implementation (until January 2001)
- Follow-up (until January 2002)

By the end of Stage 3 in January 2001, the project had achieved most of its targets, generating tangible benefits within its first year. Projected results for 2002 show promise of tripling those first-year gains and reaching all targets.

 105

TOTAL BENEFITS of THE PROJECT

(DIRECT, LONG TERM, INDIRECT & STRATEGIC BENEFITS).

- The new successful ability to build new transversal teams (Cross Functional) Such as ITCC (Industrial Take Care of Our Clients), BAGS Committee…etc.
- Employees Empowerment which includes the formation of Cross-Functional Self-Managed Teams, Represent a major Tent in the change Philosophy.
- Reforming new departments (Teams) to face new problems and challenges such as technical service marketing and IT department (Information Technology) As Major result of the marketing and reporting TF.
- The new Formalized IT department should supply the organization (JCF) with an active and functional central nervous system in order to receive, organize, disseminate and translate information into effective business decisions.

 107

- Selection and Creation of Self-Motivated Type (Targets-Oriented) new Leaders to Act as locomotive, To Take Initiative and Drag Others to Targets.
- Discovering the Need to establish a new communication department which is key for the future company progress.
- Establishing of new improvement activities such as TPM and progress Department in both factories.
- Creating team Sprit and urgent need for Quick success.
- Facilitating the Role of Upper Management in the executive committee allowing team to be involved completely in discussing and validating decisions.

 108

❖ Emphasize and utilize the “Know-How” Support received from Lafarge.
❖ Building up “Chemistry” between the Major Players in change management: GM. AGM, DEPT. HEADS, PROJECT Manager, TF leaders/Members and Lafarge Sponsers, Trying to Avoid Role Mixing and Role Enlargement.
❖ Building up of a new clear view distinguishing between different functions: Corporate and Operation, This was Leading to “Decentralization” and “Empowerment”.
❖ Reducing costs and improving the quality.
©MN
109

FINAL CONCLUSION:
✓ As we are approaching the end of stage 3 (Implementation Phase) by the End of Jan/2001, the project would Have achieved most of its targets. The last phase can be carried out with coordination of the company project has build up a new formalized plan for change with defined business vision, IT is the first time in JCF History when a global improvement project has taken the initiatives to find solutions to the following major key issues: customer focus, IT (Information Technology), inter organizational communication, Real Employees Empowerment, Trust in senior management, motivation, leadership and devoting Time and efforts (To Achieve Targets)…etc.
©MN
110

FINAL CONCLUSION:

- ✓ The company organization (departments) should be able then to take over the “change Process”, and to define a never-Ending continuous improvement, or to assign this responsibility to a special “New Integration Function”, as “Follow-UP” will become a very critical key issue in 2001.

PREPARED BY ENG. MUHANNAD AL NABULSI
JCF 2001 HORIZONS PROJECT CHAMPION

©MN 111

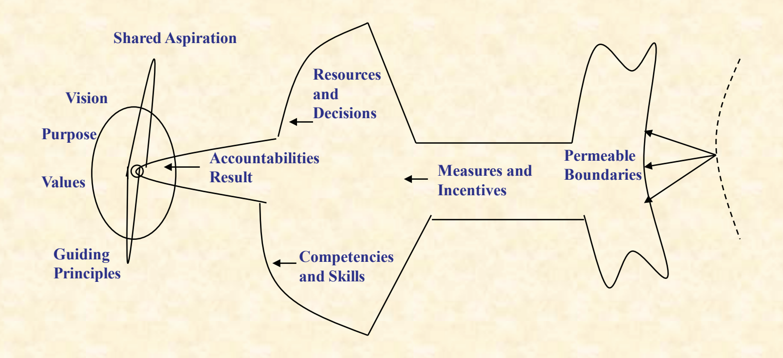
Copyright ASQ Six Sigma Forum,31 January 2003

Muhannad Al NAbulsi holds a postgraduate degree in Chemical Engineering from TU Freiberg/Germany. He is a certified quality manager (from Manitoba University / Canada) and a board member of JSQ. His authorship credits include one book in TQM Implementation, with two more books currently in progress, and more than fifteen quality research papers. Having more than twenty-five years Experience in the cement industry, mainly in production, training \, and quality control, he is now a free-lance quality lecturer and consultant. At the time of this writing, he was JCF Horizon 2001 Project Champion.

E-mail: manabulsi@ Accessme.com

©MN 106

How to Govern and Redesign the "Change Management" Aircraft?



Reference: The Dance of change/ Copyright©1999 Peter Senge
Pages 404- 416 (Redesigning an Airplane in Midflight)

©MN 112

Continue: How to Govern and Redesign the "CM" Aircraft?

- ✓ This diagram represents the Six key elements of the "Change Management" initiative. At the front of the "aircraft" are the shared aspirations, drawing it forward. The other four elements, involving different Combinations of interrelated "Hard" and "Soft" governance structures, are all aligned to the Organization's articulated Purpose. Thus; the arrows are all shown facing in one direction. A special case, shown at the "back" of the airplane, is the set of Permeable boundaries- represented here as dotted line between the organization and its environment. Openness to "Strategic influences" shown as arrows crossing boundaries helps developing an "airplane" structure that can follow multiple orientation without losing coherence.

©MN 113

Final Word:

- ✓ "The rate of change in the business world is not going to slow down anytime soon. If anything, competition in most industries will probably speed up over the next few decades. Enterprises everywhere will be presented with even more terrible hazards and wonderful opportunities, driven by the globalization of the economy along with related technological and social trends"

(John P. Kotter, leading Change, 1996)

→ **Supporting Material: Reaching and Changing Frontline Employees**

→ **- Why Do employees resist change?**
(Harvard Business Review on Audio)

©MN 114

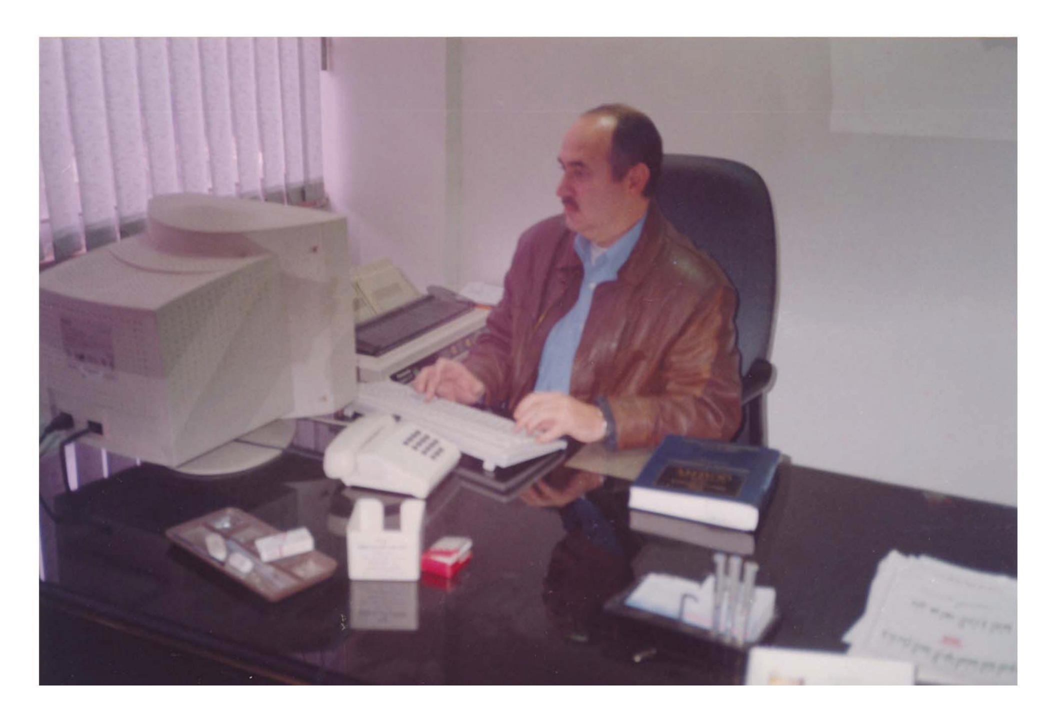
Prepared by Eng. Muhannad Al Nabulsi

Free Lance Consultant and Trainer

CQM, T.SS-GB, T.Lean –SS…

©MN 115





تطبيقات أدوات الجودة والقيادة(١):



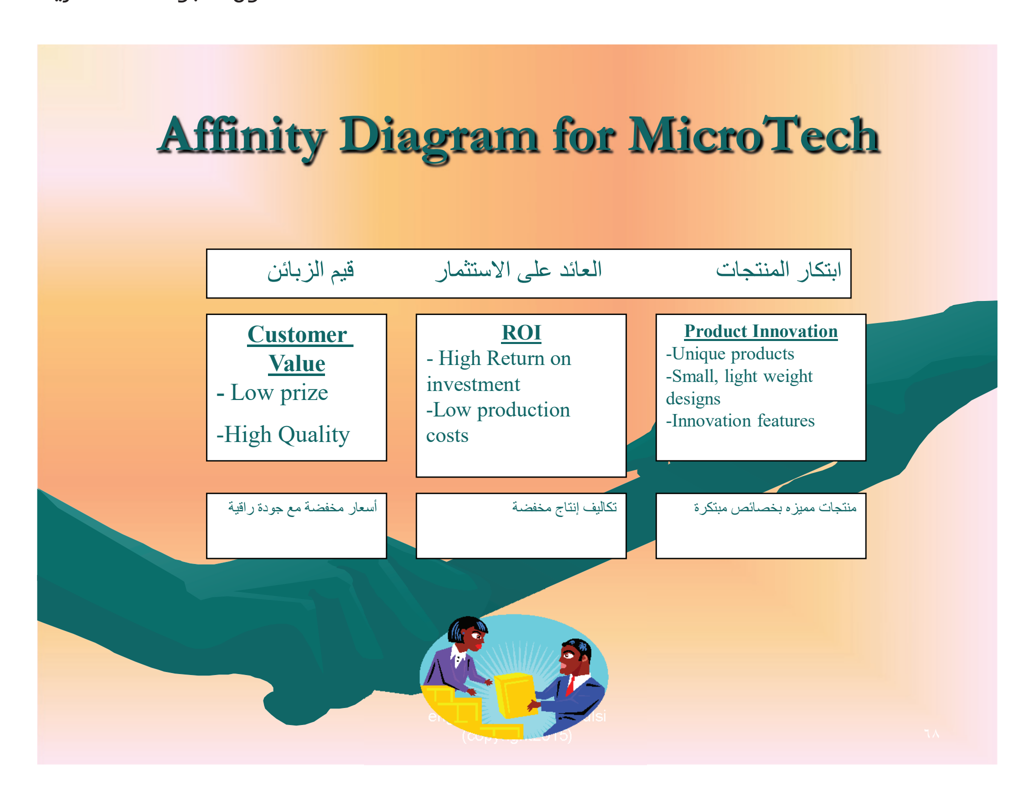
Affinity Diagrams: مخططات القرابة

For example: senior management might conduct a brainstorming session to develop a list of ideas to incorporate into the vision. This list might include: low product maintenance, low production costs, satisfied employees, high return or investment, quick delivery, high qualify, etc.

Once a large number of ideas have been generated, they can be grouped according to their "affinity" or relationship to each other.

عندما يتم تجميع عدة أفكار، عندئذ يتم وضعها حسب "قرابتها" ضمن تشكيل رباعي، حسب ماهو موضح

eng.muhannad al nabulsi



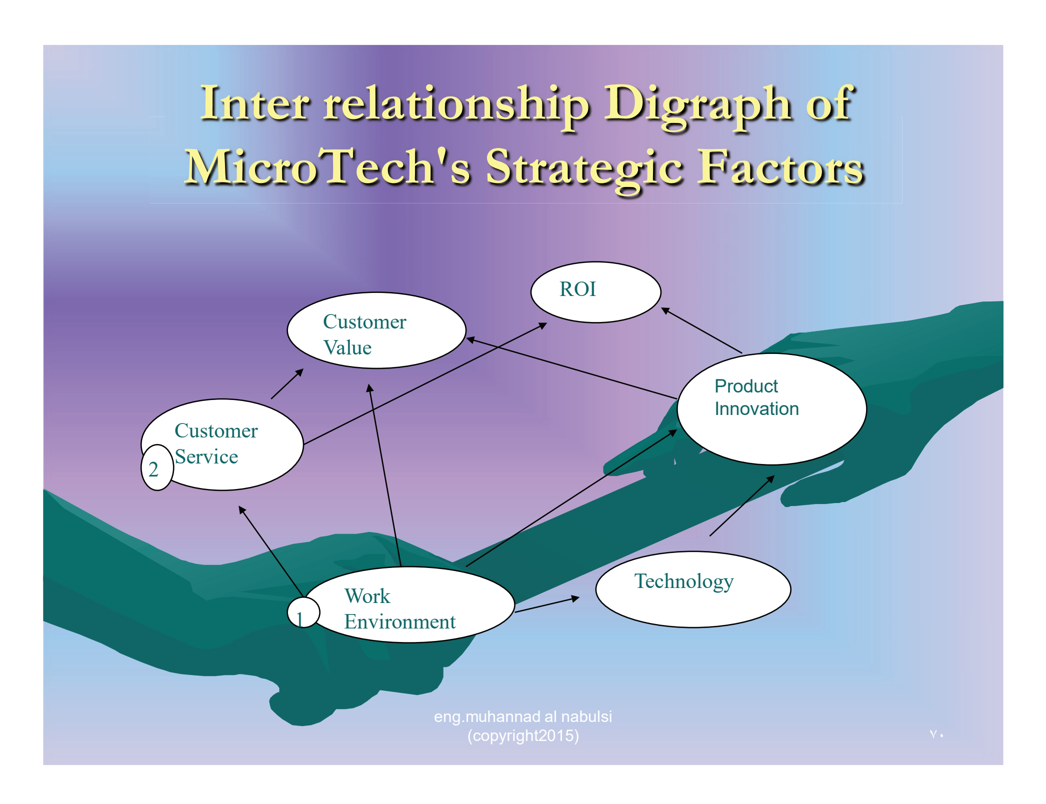
Interrelationship Digraph:
مخططات العلاقات المتداخلة

It identities and explores casual relationships among related concepts or ideas. It shows that every idea can be logically linked with more than one idea at a time, and allows for "lateral thinking" rather than "linear thinking“

(ربط الأفكار منطقيا مع بعضها البعض بشكل متوازي!)

eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)

٦٩



How to read and evaluate the Interrelationship Digraph:

The elements having the most net outward-pointing arrows (number out minus number in) represent the primary drivers of the company's vision: in this case, work environment and customer service.

eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)

٧١


كيف نقرأ هذا المخطط؟
اعتماد العناصر الأكثر اخراجاً للأسهم (ناقص الاسهم الداخلة) وبذلك تعتمد رؤيا هذه الشركة عناصر بيئة العمل وخدمة الزبائن.!
سؤال رقم (١٧) :
eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)
٧٢


As a result MicroTech might develop the following vision statement:
"….. We will provide a supportive work environment that promotes personal growth and the pursuit of excellence and allows each employee to achieve his full potential ……
مثال على طريقة تشكيل الرسالة اعتماداً على نتيجة المخطط السابق!
eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)
٧٣

3. Tree Diagrams:

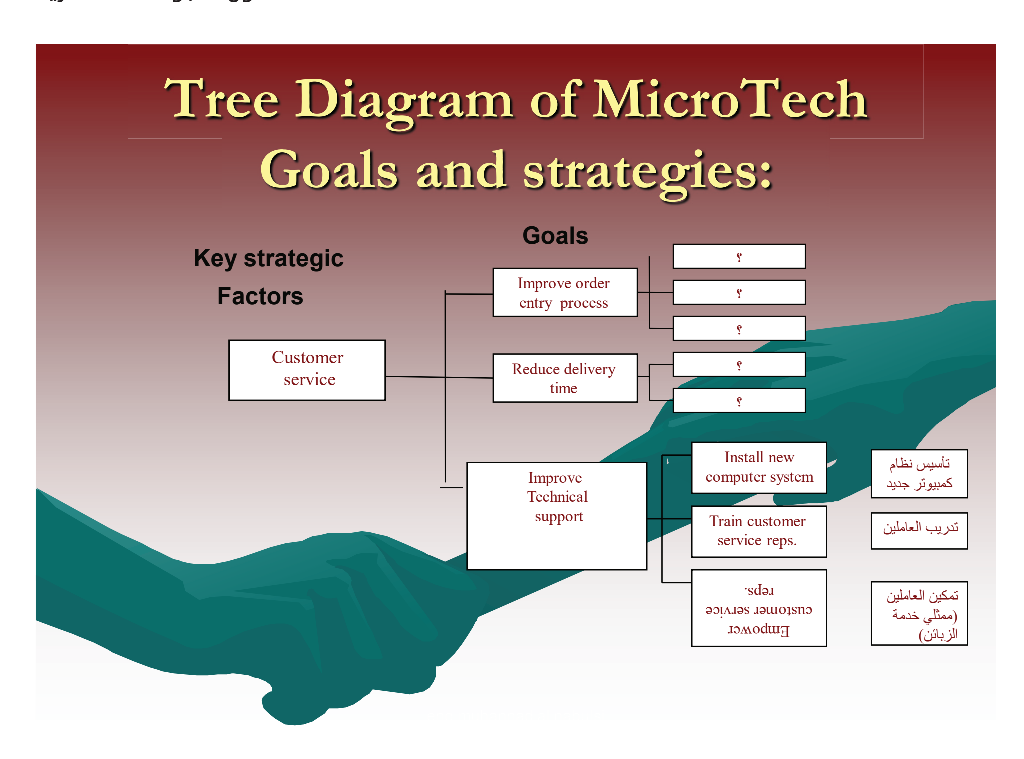
A tree diagram brings the issues and problems revealed by the affinity diagram and the interrelationship digraph down to the operational planning stage.

ترسم مخططات الشجرة المسارات والمهمات اللازمة لإكمال مشروع محدد ولتحقيق هدف معين، لذا تجب الإجابة على اسئلة ذات مدلول .

eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)

٧٤




Tree Diagram of MicroTech
Goals and strategies:
Goals
Key strategic
Factors
Customer service
Improve order entry process
Reduce delivery time
Improve Technical support
؟
؟
؟
؟
؟
Install new computer system
Train customer service reps.
Empower customer service reps.
تأسيس نظام كمبيوتر جديد
تدريب العاملين
تمكين العاملين (ممثلي خدمة الزبائن)


تمرين (١)
حاول رسم شجرة علاقات متواضعة لعنصر إستراتيجي هام في مؤسستك!
eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)
٧٧

4. Matrix Diagram: (مخطط المصفوفة)

A matrix diagram is one of the most versatile tool in quality planning:
Matrix Diagram for MicroTech's goals and strategies

Actions / Goals	Improve work environment بيئة العمل	Improve manufacturing Technology تكنولوجيا التصنيع	Develop New products تطوير منتجات جديدة
Cost Effectiveness كفاءة التسعير	1	2	-
High Quality الجودة الرفيعة	1	1	-
Shareholder value قيم المشاركين	-	3	1

1 Strong relationship / 2 Medium relationship / 3 Weak relationship
(علاقة قوية) (علاقة متوسطة) (علاقة ضعيفة)

- For instance, arrow without many relationships might indicate that the actions proposed will not meet the company's goals
- These visual depictions can help managers set goals.

Priorities on plans and actions

تمرين (٢)

اقترح مصفوفة ما توضح العلاقة بين أهداف شركتك والفعاليات التنفيذية حسب ما هو مبين أعلاه!

٧٩

5. Matrix Data Analysis:

Matrix data analysis takes data and arranges them to display quantitative relationships among variables to make them more easily understood and analyzed.

eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)

٨٠

Matrix Data Analysis of customer Requirement for MicroTech

Requirement	Importance weight	Best Competition Evaluation	Micro Tech Evaluation	Difference
Price	.2	6	8	+2
Reliability	.4	7	8	+1
Delivery	.1	8	5	-3
Technical Support	.3	7	5	-2

eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)

٨١

For Example:

- Technical support is of relatively high importance, but MicroTech is perceived to be inferior to its best competitor in this category. Thus improving the quality of support services should be a major objective.



إقترح نموذجاً مشابهاً لمصفوفة تحليل البيانات وحاول إيجاد متطلبات واقعية من طبيعة عملك وجد وزناً لدرجة أهميتها مقارنة بالمنافسين. ناقش النتائج إيجاباً أو سلباً!

eng.muhannad al nabulsi (copyright2015)

٨٢

٦. Process Decision Program Charts:

A process decision program chart (PDPC) is a method for mapping out every conceivable event and contingency that can occur when moving from a problem statement to possible solutions.

eng.muhannad al nabulsi (copyright2015)

٨٣

A (PDPC) takes each branch of a tree diagram, anticipates possible problems, and provides counter measures that will

(1) prevent the deviation from occurring or

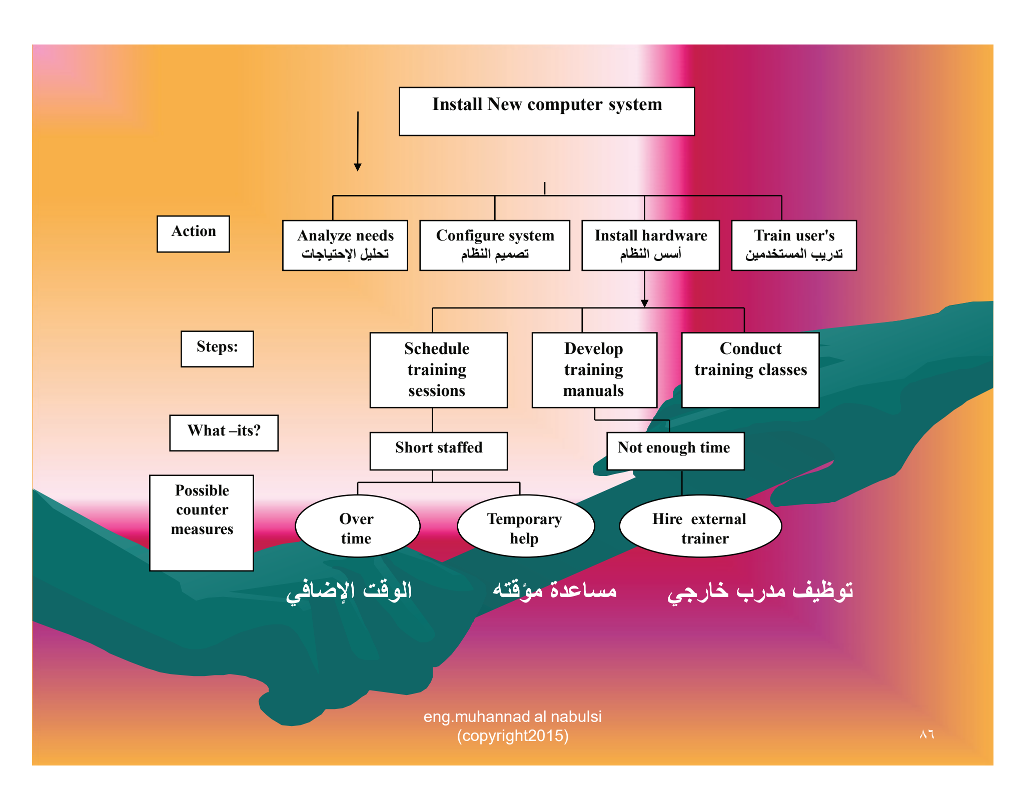
(2) be in place if the deviation does occur.

The next Figure shows one example for implanting a strategy to educate and train all employees to use a new computer system.

eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)

٨٤

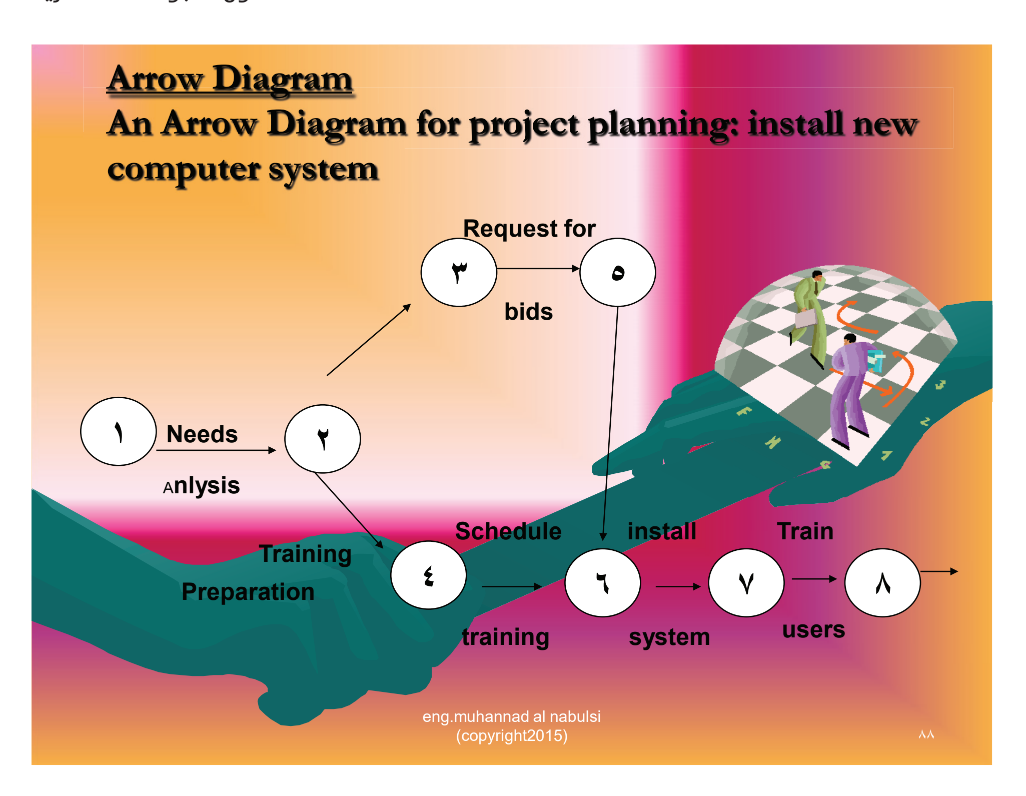


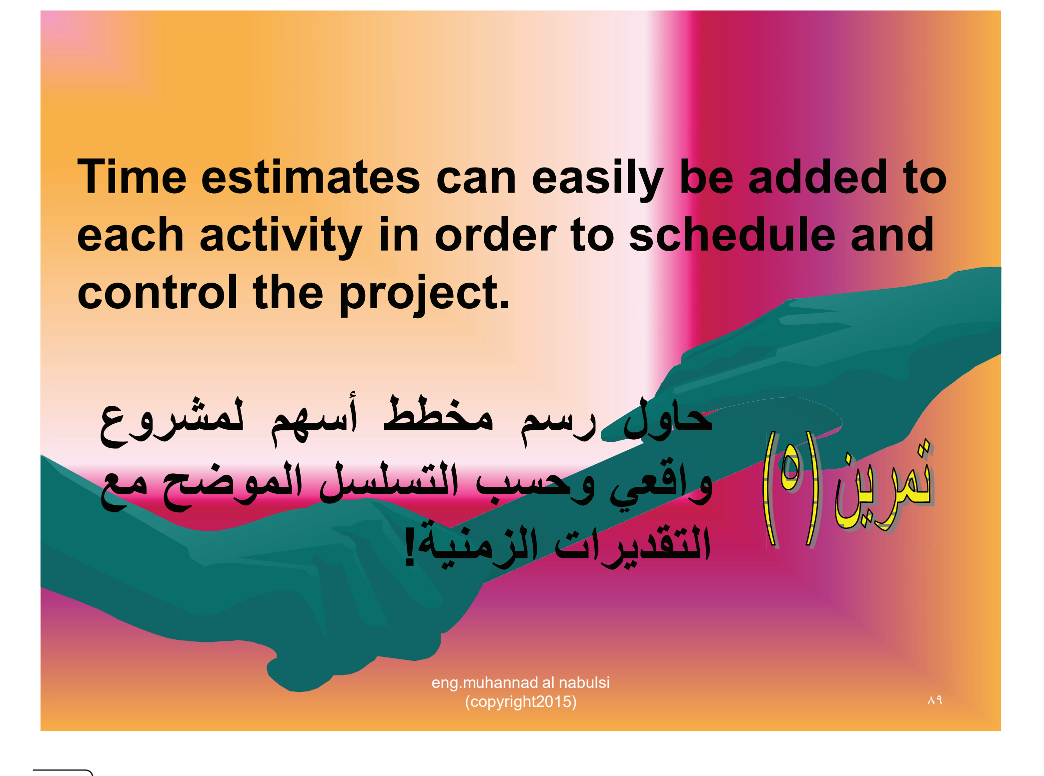


Install New computer system
Action
Analyze needs
تحليل الإحتياجات
Configure system
تصميم النظام
Install hardware
أسس النظام
Train user's
تدريب المستخدمين
Steps:
Schedule training sessions
Develop training manuals
Conduct training classes
What –its?
Short staffed
Not enough time
Possible counter measures
Over time
Temporary help
Hire external trainer
الوقت الإضافي
مساعدة مؤقته
توظيف مدرب خارجي
eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)
٨٦



تمرين (٤)
حاول حسب النموذج أعلاه إستنباط "مخطط برمجي لاتخاذ القرارات" بشكل مبسط وحسب التسلسل الموضح!
eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)
٨٧

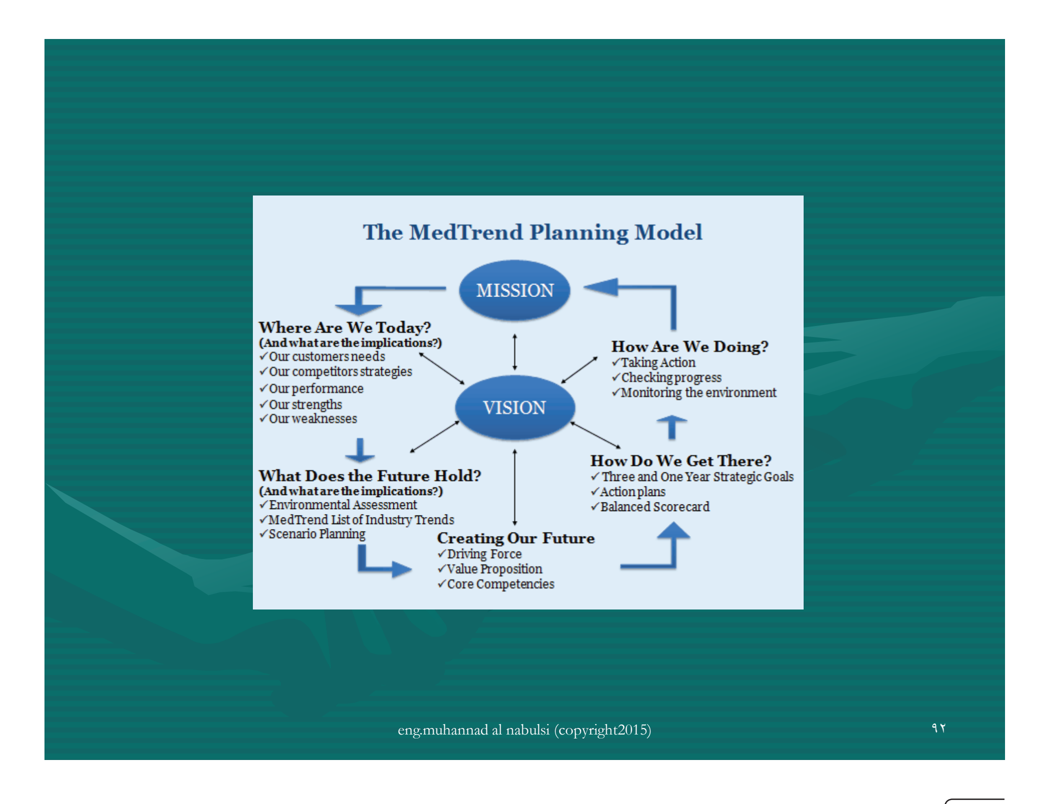

Arrow Diagram
An Arrow Diagram for project planning: install new computer system
Request for
bids
٣
٥
١
Needs
Anlysis
٢
Training
Preparation
٤
Schedule
training
٦
install
system
٧
Train
users
٨
eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)
٨٨

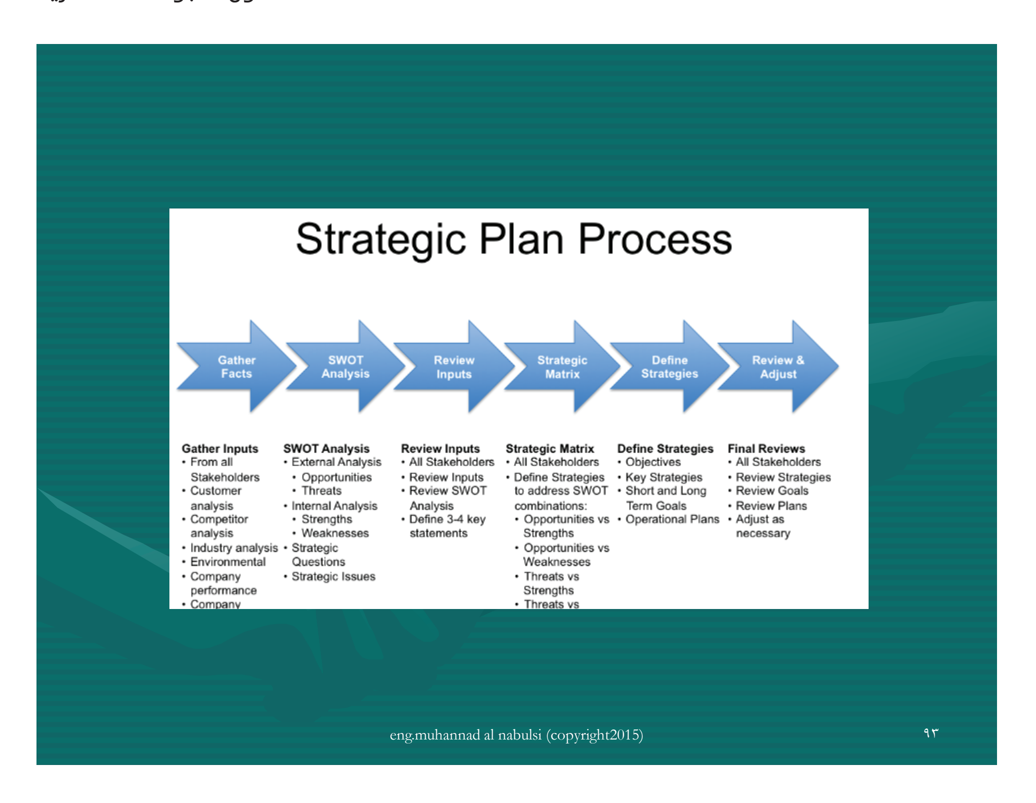

Time estimates can easily be added to each activity in order to schedule and control the project.
حاول رسم مخطط أسهم لمشروع واقعي وحسب التسلسل الموضح مع التقديرات الزمنية!
تمرين (٥)
eng.muhannad al nabulsi
(copyright2015)
٨٩

الخلاصة :

تفيد إدوات التخطيط السبع هذه في رفع كفاءة المدراء الإدارية والتنظيمية والتقنية وذلك بهدف اتخاذ قرارات صائبة ولتسهيل عمليات التطبيق. كذلك فهي تزيد من كفاءة استخدام الوقت بهدف التحسين المستمر والتجديد(الإبداع) . المقصود من العرض المبسط والأمثلة المعبرة تسهيل إستخدام هذه الأدوات وتعميمها لدى المدراء وأصحاب القرار (والتي نادراً ما تستخدم!)

eng.muhannad al nabulsi (copyright2015) ٩٠




Strategic Plan Process
Gather Facts
SWOT Analysis
Review Inputs
Strategic Matrix
Define Strategies
Review & Adjust
Gather Inputs
• From all Stakeholders
• Customer analysis
• Competitor analysis
• Industry analysis
• Environmental
• Company performance
• Company
SWOT Analysis
• External Analysis
• Opportunities
• Threats
• Internal Analysis
• Strengths
• Weaknesses
• Strategic Questions
• Strategic Issues
Review Inputs
• All Stakeholders
• Review Inputs
• Review SWOT Analysis
• Define 3-4 key statements
Strategic Matrix
• All Stakeholders
• Define Strategies to address SWOT combinations:
• Opportunities vs Strengths
• Opportunities vs Weaknesses
• Threats vs Strengths
• Threats vs
Define Strategies
• Objectives
• Key Strategies
• Short and Long Term Goals
• Operational Plans
Final Reviews
• All Stakeholders
• Review Strategies
• Review Goals
• Review Plans
• Adjust as necessary
eng.muhannad al nabulsi (copyright2015)
٩٣


أمثلة واقعية للرؤيا والرسالة والقيم:
The vision/Mission values Are real to everyone
Vision:
Gateway products are the love of users and the envy of competitors.
منتجات الشركة تجذب المستخدمين وتثير حسد المنافسين !
eng.muhannad al nabulsi (copyright2015)
٩٤

Mission:

We value people who create value for customers and shareholders by developing, producing, selling and supporting state-of-the-art tractors and implements for estates.

 ٩٥

Values:

•Continue growing	•Help others	•Be proud
•Be honest		•Build trust

القيم المطلوبة : النمو والتطور، النزاهة، المساعدة، الفخر وبناء الثقة



حاول من واقع عملك استنباط رؤيا ورسالة وقيم مبسطة وعملية!

 ٩٦

Example for leadership principles:

1) Leaders transfer ownership of the work to those who execute the work.
2) Leaders create the environment for ownership where each person wants to be responsible.

eng.muhannad al nabulsi (copyright2015) ٩٧

3) Leaders coach the development of personal capabilities.
4) Leaders learn fast themselves



افترض تطبيقات عملية لهذه المبادئ من واقع عملك. ما الممارسات الجديدة التي يمكن إضافتها؟

eng.muhannad al nabulsi (copyright2015) ٩٨

Summary of key points:

1. Leadership is the ability to positively influence people and systems under one's authority to have a meaningful impact and achieve important results.
2. Leaders create clear and visible quality values and integrate these into the organization's strategy.
3. Five core leadership skills are vision, empowerment, intuition, self understanding and value congruence.تطابق القيم

 ٩٩

Key points

4. Leadership has been studied from at least five major perspective the trait approach, the behavioral view, the contingency approach, the role approach, and new perspectives such as transactional theory.

 ١٠٠

5. Effective leadership systems often include quality councils- steering teams of senior managers, who lead the quality efforts.
6. Companies must understand that processes, rather than hierarchical reporting relationship, drive quality within the organization.

eng.muhannad al nabulsi (copyright2015) ١٠١

7. Critical role of leadership is strategic management.
8. Key practices for effective strategic planning include active participation of both top management and lower level employees, a strong customer focus, supplier involvement, and well established measurement and feedback systems.

eng.muhannad al nabulsi (copyright2015) ١٠٢

9. Strategy formulation begins with determining the organization's mission, vision and guiding principles.
10. Deploying strategy effectively is often done through a process--called "Hoshin Kanri", or policy deployment.

11. The seven management and planning tools help managers to implement policy deployment. These tools are the affinity diagram, inter relationship diagraph, tree diagram, matrix diagram, matrix data analysis, process decision program chart, and arrow diagram.
12. Leadership and strategic planning are two of seven categories of the Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Excellence .

في الخلاصة: ملخص النقاط الرئيسية.

تعني القيادة القدرة على التأثير الإيجابي لتحقيق نتائج هامة.

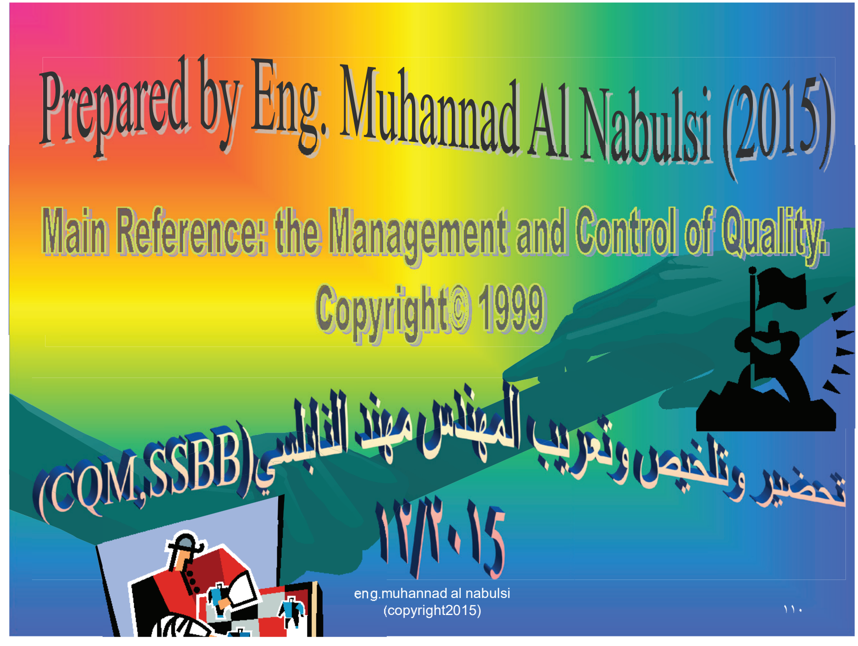
- يبتكر القادة قيما ملموسة للجودة بحيث تتكامل مع الإستراتيجية.
- المهارات الخمس الأساسية للقادة هي: الرؤيا،التمكين، الحدس،الفهم الذاتي وتطابق القيم.
- تم دراسة القيادة من عدة مناظير هي : توجه السمات، السلوكيات، إحتمالات المصادفة(الطوارئ)، توزيع الأدوار وتبادل الفعاليات!
- تشمل القيادة الفعالة مجالس الجودة المكونة من القادة الكبار لقيادة جهود الجودة.
- يجب أولاً فهم العمليات التي تفعل الجودة داخل المؤسسات.
- يكمن الدور الرئيسي للقيادة في التخطيط الإستراتيجي .

eng.muhannad al nabulsi (copyright2015) ١٠٥

- تشمل ممارسات التخطيط الإستراتيجي كل من عناصر: مشاركة القادة والعاملين، التركيز على الزبائن ، مشاركة الموردين وأنظمة قياس وتغذية راجعة.
- يبدأ تشكيل الإستراتيجية من تحديد كل من الرؤيا، الرسالة والمبادئ التوجيهية.
- يتم تطبيق الإستراتيجية بفعاليه من خلال عملية(هوشين كانري) أو ما يسمي"تطبيق السياسة"!
- أدوات الإدارة والتخطيط السبع هي: مخططات القرابة، مخطط العلاقات المتداخلة، مخططات الشجرة،مخططات المصفوفات، تحليل بيانات المصفوفات، المخطط العملياني لبرنامج اتخاذ القرارات ومخططات الأسهم.
- القيادة والتخطيط الإستراتيجي هما العنصران الأساسيان من العناصر السبعة الرئيسية لجائزة المالكولم بالدريع للتميز.

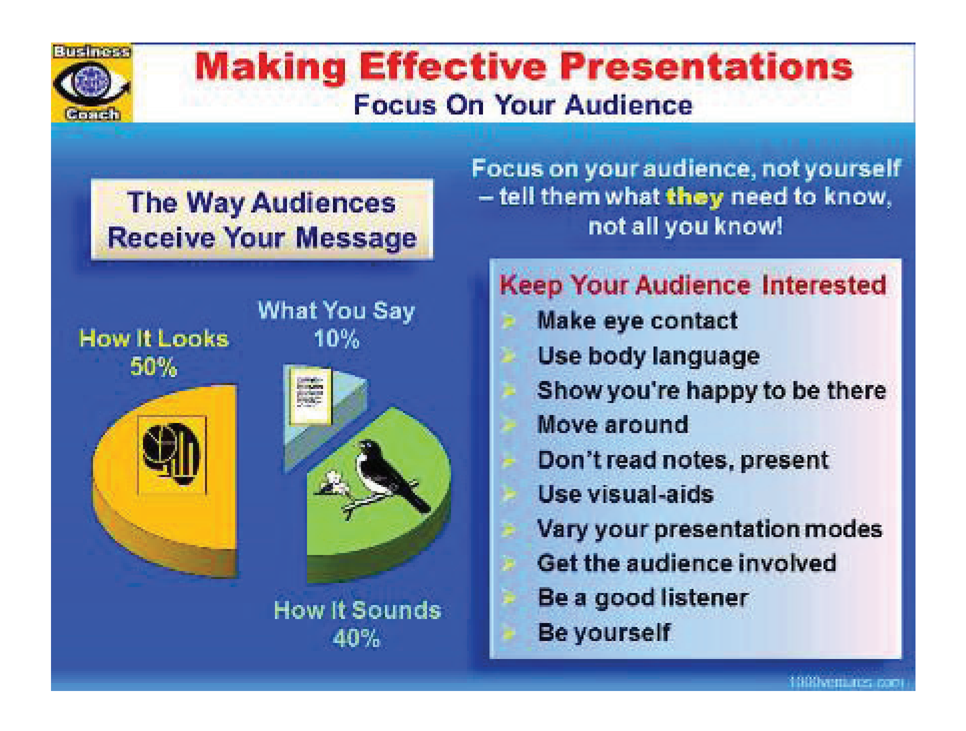
eng.muhannad al nabulsi (copyright2015) ١٠٦





ملاحظة: المادة مشتقة من باوربوينت شامل بعنوان: ملخصات دالة لكتب هامة في الابتكار والجودة والادارة.

البيان الصحيح للعرض المنيع والالقاء البديع/١



يبدو أن تقييماعصريا لأساليب العرض والالقاء سيضعنا أمام مفاجئات لم نكن نتوقعها، وحسب تقنيات العرض العصرية، فسأبدا بعرض ١٤ حالة تتضمن كل منها ثلاثة اجابات متناقضة ومتقاربة احيانا، حيث تشير كل مجموعة اجابات لحالة "تقييمية" تتراوح ما بين فقدان الثقة وضعف مهارات العرض، ومرورا بالثقة والحماس واكتساب المهارات، ووصولا للوضع الأمثل المحبذ عالميا.

تتضمن هذه الاجابات الصريحة المركزة على أربعة عشر سؤالا وكما يلي وحسب التسلسل الوارد بدقة:

كيفية التعامل مع حالات العرض والالقاء، التجهيز المسبق للعرض، الهدف المنشود تحقيقه، التقصي والبحث، فترة العرض والالقاء المتوقعة، النقاط

الرئيسية الجوهرية، امكانية العرض شفويا بلا شرائح ومساعدات معدة مسبقة، تكرارية مراجعة العرض مسبقا، كيفية انشاء العرض واستراتيجية الالقاء، الوضع المثالي المحبذ، ماذا ستفعل بيديك الاثنتين؟ أهمية "الباور بوينت" والاعتماد عليها أثناء العرض، أهمية الفيديو والمؤثرات البصرية – الصوتية العصرية، كيفية التفاعل بخصوصية واهتمام مع الحضور وشرائح المشاركين؟

تتضمن الاجابات ثلاثة مستويات ألف وباء وجيم وحسب التسلسل الدقيق التالي، وهي تعكس طريقة تعامل المدرب مع هذه الأسئلة بصراحة ووضوح:

الفئة "ألف":

كيف سأتملص من ذلك؟ سهولة وسرعةالتحضير، عدم التاكد من وضوح الهدف، استعارة مادة العرض واضافة بعض السلايدات، لا أعرف المغزى من العرض ولا الفكرة الرئيسة، أهمية التسلسل بعرض العدد الكبير من السلايدات بدون توقف، السلايدات ذاتها هي جوهر العرض وبدونها لا عرض! لا اهتم كثيرا بالمراجعة فقد سبق وقدمت نفس المادة، أهمية ترقيم السلايدات وعرضها بلا تقطع حسب التسلسل، أقف بخلف القاعة متمسكا بعرض السلايدات، لا افكر بتاتا أين سأضع يدي الاثنتين؟ الباور بوينت بالغ الأهمية وأساسي، الفيديو والمؤثرات جيدة وتدعم العرض، لا أهتم بخصوصية التفاعل وتوجيه الاهتمام للحضور والمشاركين اللذين يمثلون الشركات والمؤسسات والجهات المهتمة!

الفئة الثانية "بي":

الاجابات حسب التسلسل الدقيق: رائع املك فرصة لاظهار موهبتي، فرصة سانحة لتوصيل رسالتي "التدريبية " من خلال العرض الجذاب والمقنع، لا يلزمني البحث فالعرض جاهز وسبق تقديمه، يلزمني كل الوقت المتاح لتقديم العرض بالطريقة الملائمة، لا يوجد نقاط جوهرية معدودة وهناك عدد كبير من النقاط الرئيسية، نظريا فأنا اكاد احفظ العرض صما وقادر تماما على التلقين، لا تلزمني المراجعة فقد قدمت العرض مرارا، سألخص استراتيجية العرض كما

يلي "سأخبرهم بما سأقوم باخبارهم ثم اراجع ذلك معهم"، سأكون واقفا هناك وراء منصة العرض الرئيسية، أكيد ستساعدني يداي للتعبير عن حالات العرض المختلفة، أجد احيانا في الفيديو والمؤثرات بأنواعها عناصر تشتيت، بالتاكيد سأشكر الحضور باعتبارهم ممثلين لشركاتهم.

الفئة الثالثة "جي":

ممتاز..جاءتني الفرصة التي كنت انتظرها، كيف سأستفيد عمليا من هذه الفرصة؟ كيف سأحدث التأثير المطلوب بالسلوك والتوجهات، لا أعرف التفاصيل ولكني سأجد ذلك بالتاكيد، سأبحث بمجموعة جديدة من المراجع العامة والخاصة وتلك المتعلقة بجهات الحضور أيضا، تعتمد مدة العرض على مدى الاهتمام والحاجة لاكمال المتطلبات، عدد نقاط العرض الجوهرية لا يتحاوز الخمس او الست نقاط، نعم أستطيع لفترة محددة ومن حين لآخر تقديم العرض شفويا اذا استوجبت الظروف وكسرا للملل والايقاع الرتيب، سأهتم بالتحضير للعرض مرة جديدة، سابدأ من النقاط الجوهرية الهامة وباسلوب معبر وانهي العرض بطريقة مؤثرة، سأتجول بأرجاء القاعة ولن أثبت بمكان واحد، سأستخدم يداي حسب الضرورة بالحد الأدنى ثم أتركهما بهدؤ بلا افتعال، سأستخدم الباوربوينت لاحداث التأثير والسرد المعرفي وبطريقة مؤثرة مختصرة، يلزم الفيديووالمؤثرات بأنواعها حسب طريقة الاستخدام وللتركيز على مواضيع معينة وعرض الحالات العملية، طبعا سأتفاعل مع الحضور والمشاركين بطريقة احترافية وحسب الضرورة.

وننتقل لتحليل الاجابات الذي يؤشر لثلاث شرائح:

الشريحة ألف: تقترح الاجابات هنا نقصا بالثقة ومهارات العرض والالقاء، حيث يلزم التركيز على مهارات العرض والتقنيات اللازمة، كما يفضل سد الفجوات التدريبية، واعتماد العرض بسلاسة وكأنه محادثة تفاعلية باستخدام الأدوات والمنهجياتوالمؤثرات الملائمة...يفضل الحذر من كثرة استخدام الأدوات الداعمة، وعدم اعتمادها كبديل للظهور والتفاعل الشخصي والاجتماعي مع الحضور.

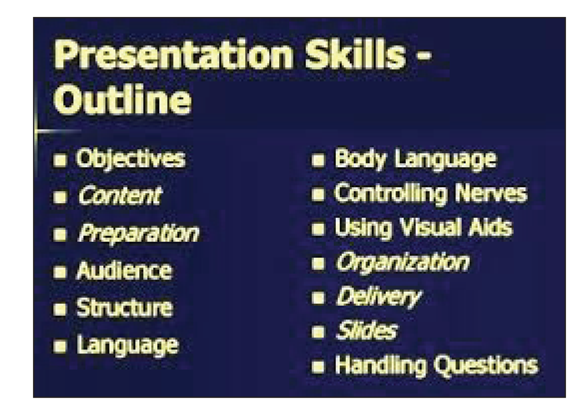
الشريحة "بي": تظهر هنا فرص التألق والثقة لاستثمار الفرصة المتاحة

لتحقيق الأهداف، ويفضل تجنب التركيز على "الأنا" والرسائل الذاتية أكثر من التركيز على الحضور، كما يجب الاهتمام بالنواحي التقنية وباعادة توجيه التركيز لفهم المشاركين ومتطلباتهم.

الشريحة "جي": تركزهذه الاجابات على المستوى التقني الرفيع لمهارات العرض والالقاء، ويفضل الانتباه لضرورة التوازن ما بين التألق كمحاضر كفؤ ومتمرس (متواضع وكاريزمي) وما بين الأهداف المعلنة للمساق التدريبي،بحيث يحدث التكامل التدريبي المحبذ ضمن اطار يشمل التطوير المستمرلمهارات وتقنيات العرض والالقاء.

في االخلاصة علينا مراعاة هذه الشرائح الثلاث، والسعي لتقليل مستوى الاجابات بالفئة الاولى الضعيفة، وتحقيق عدد اكبر من الاجابات من الفئتين الأفضل "بي" و "جي"، ويفضل الاجابة مرتين على هذه الأسئلة لرصد التحسن الحاصل بعد الالمام والتدرب على تقنيات العرض والالقاء...والأهم من كل ما ورد هو أن يكون المحاضر او المدرب او المرشد والمستشار خبيرا منفتحاومتمرسا بمواضيع العرض والالقاء، وليس هاويا ومبتدئا و"دجالا" مدعيا...أعرف عن حالة "تفشيل" مقصود لمدرب كفؤ بغرض استبداله بمدرب حاذق "مهرج"، كما أعرف خبير تدريب و"يدرب المدربين" ولكنه يعشق سلايدات "الباور بوينت" ولا يستطيع التخلي عن العرض المتسلسل الممل لها متجاهلا تحديثها، كما أعرف نمطا ثالثا من المدربين ينغمس كثيرا بالبديهيات المعروفة وخاصة بالمساقات "الناعمة"، مستعرضا كما كبيرا من السلايدات "المزوقة"، وأعرف نمطا رابعا "شابا ساذجا" يحفظ المادة التدريبة صما ويقدمها بلا أمثلة عملية وتمارين تطبيقة واقعية، وهناك النمط الخامس الذي يصر على تقديم معارف قديمة متآكلة ومتقادمة وكأنه لم يسمع يثورة "الانترنت المعرفية"...كما أنه لا توجد دائما قواعد صارمة هنا فالصدفة والحظ و"نوعية وحماس ومستوى" الحضور قد يكون لها ايضا دورا خفيا بانجاح او افشال الدورة التدريبية، كما الكاريزما الشخصية للمحاضر!

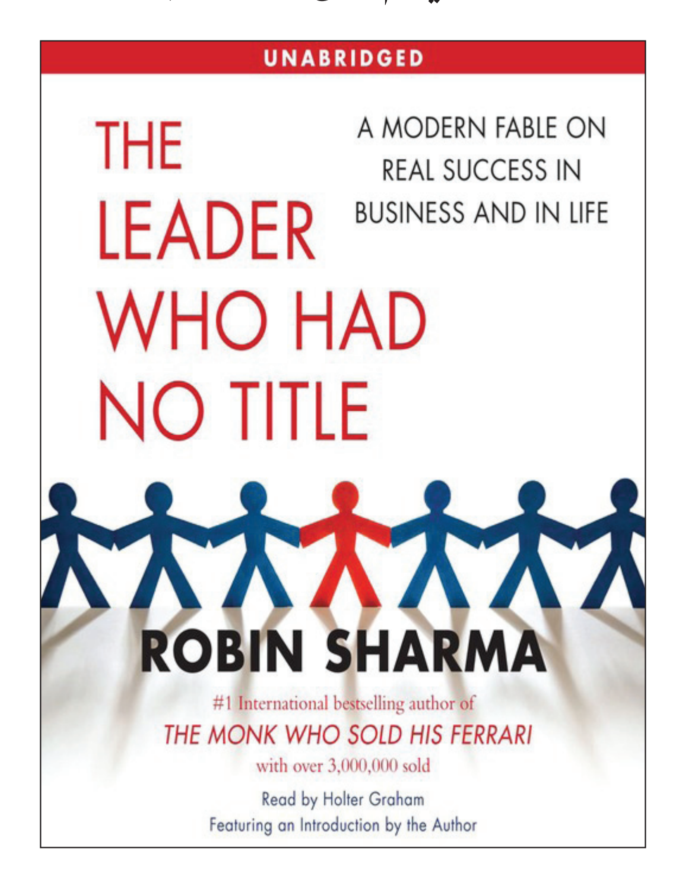

Presentation Skills
Training Topics:
Preparation
Design
Delivery
Persuasion
Logistics
Preparation
Design
Delivery
Persuasion
Logistics


Presentation Skills - Outline
Objectives
Content
Preparation
Audience
Structure
Language
Body Language
Controlling Nerves
Using Visual Aids
Organization
Delivery
Slides
Handling Questions


Trust
Connection
Calm and Confidence
Mindfulness Memory
Embodiment
Authenticity
Presence

كتاب المفكر الاداري «روبن شارما» الجديد(٢٠١٧):

القائد الذي لم يكن له منصب/٢:



(حكاية عصرية من النجاح الحقيقي في العمل والحياة)

- ان رؤية الانجازهي اعظم هدية قد يقدمها الانسان الى الآخرين.
- أن تصل ليومك الأخير لتكتشف أنه كان بامكانك أن تصبح قائدا، وتترك هذا العالم أفضل بكثير مما وجدته. لكنك رفضت أن تقبل هذه المهمة لأنك كنت تشعر بالخوف الشديد...وهكذا فشلت!

- يتحقق النجاح من خلال اداء بعض القواعد اليومية الصغيرة، والتي تتراكم مع الوقت لتصبح انجازات، تتجاوز أي شيء قد خططت له مسبقا.
- أن تصل لنهايتك وتدرك أنك كنت مبتكرا حقيقيا قام بشق درب جديد بدلا من اتباع الطرق القديمة.
- اظهار الأفضل، منح القدوة، التغيير الايجابي، التعامل باحترام وتقدير الآخرين، انها قوى طبيعية لا تحتاج لمنصب لكي تقوم بها.
- الأشخاص الممتازون في اختلاق الأعذار يكونون في العادة غير ممتازين في فعل اي شيء آخر!
- اسأل نفسك باستمرار أسئلة مثل: كيف يمكنني ان اعزز انتاجيتي؟ وكيف يمكنني أن اعمل بشكل اسرع؟ وكيف يمكنني أن أبهر عملائي أكثر؟
- كن الأول، والأكثر، والوحيد والأفضل.
- ان عشرة آلاف ساعة في الحياة العادية، التي تتضمن العمل والنوم والأكل والتنزه والقراءة، وقضاء الوقت مع الآخرين، يصل مجموعها بالمحصلة لحوالي عشرة أعوام.
- لقد ركزوا على ان يصبحوا بارعين في حرفهم لأكثر من عشرة اعوام: لقد دفعوا الثمن الذي يتطلبه النجاح، فقد فعلوا كل ما تطلبه الأمر لكي ينجزوا المهمات.
- فأنت تحتاج للتركيز على الوظيفة المحددة التي اخترتها وتريد اتقانها لعشر سنوات تقريبا.
- ...وبدلا من تحمل المسؤولية الشخصية عن فشلهم في القيام بما يتطلبه الأمر، يختلقون الأعذار، ويلقون باللوم على اشياء مثل رئيسهم في العمل، او للطبيعة التنافسية للصناعة او الخدمة التي يعملون بها، او الأشخاص الذين يعملون معهم، او الأوقات المضطربة من حولهم، او يلقون باللوم على والديهم او ماضيهم او الطقس والظروف.

- البداية هي نصف المعركة، لذلك فهي تتطلب كل ارادتك وقوتك الداخلية، فالمكوك الفضائي يستهلك وقودا في الثلاث دقائق الاولى بعد الانطلاق، أكثر مما يستهلكه في الرحلة كاملة حول الأرض.
- أستطيع القيام بخمس خطوات مفيدة للأمام كل يوم.
- الموجات الصغيرة من التميز، تصبح "تسونامي من النجاح" مع مرور الوقت.
- الأصالة: كن على طبيعتك وصرح بما تشعر به، لأن من يعترضون لا يهمون، ومن يهمون لا يعترضون، وهذا هو ملخص مفهوم "الأصالة".
- يدور مفهوم "الأصالة" ايضا حول الشعور بالآمان وأنت على طبيعتك الحقيقية، وتعلم الوثوق في نفسك بحيث تعمل وفقا لقيمك الخاصة، وتعبر عن صوتك الحقيقي.
- انها تعني أيضا اخلاصك لشخصيتك الحقيقية، حتى عندما يريد كل شخص حولك أن يجعلك شخصا آخر!
- أهمية الجرأة والأخلاقيات في القيادة العملية: قل ما تعنيه ثم اقصد ما تقوله: كن متواضعا بشدة، النزاهة تؤدي الى مكافآت جميلة...كن شجاعا لتعكس أفعالك مبادئك.
- القواعد الخمس لحديث القيادة الأول: الابتكار/الاتقان/الأصالة/الجراة والأخلاقيات السلوكية.
- المال، والنفوذ، والمنصب لا تمثل اي شيء بالمقارنة مع عناصر: الذكاء، والمبادىء، والطاقة والمثابرة.
- حديث القيادة الثاني: الأوقات المضطربة تبني قاعدة العظماء، الألم شيء مؤقت، لكن الانسحاب والتراجع يدوم للأبد.
- انهم يفهمون تماما أن الظروف الصعبة، على الرغم من كونها مخيفة، تكون ايضا "منعشة".

- مقولة الفيلسوف سينكا: ليس بسبب أن الأشياء صعبة اننا لا نجرؤ، ولكن لأننا لا نجرؤ تكون الأشياء صعبة!
- كلما كانت المخاطر الموجودة اكبر، كانت المكافآت المتاحة أعظم.
- قم بمجازفات أكثر ذكاء، سوف تبدأ كل مخاوفك حينئذ بالتلاشي بانتظام: قم بعمل ما تخشاه يوميا.
- قد تحتاج الأشياء حقا لأن تتفكك أحيانا قبل ان يتم اعادة بنائها: فالتغيير العميق هو مطهر من نوع ما، فالأمر يشبه لحد ما اليرقة التي تتحول الى فراشة، يفضل ازالة القديم قبل ان يصل الجديد والأفضل.
- هكذا فعملية التغيير نفسها هي عملية فوضوية، ولكن اذا ما كنا مثابرين وصبورين، فسوف نحقق تاتقدم الذي نريده جميعا.
- *التحدث بصراحة، رتب الأولويات، فالمحنة تولد الفرصة، وعندما ينغلق أحد الأبواب، ينفتح غيره!
- استمر في المضي قدما، واستخدم المثابرة والصبر.
- قم باقتطاع جميع الامور التافهة بحيث تتمكن من الانهماك بالعمل والتركيز.
- تذكر القاعدة الشهيرة ٨٠/٢٠، ومعناها أن ٨٠ ٪ من نتائجك تاتي من ٢٠٪ من انشطتك.
- كما قال غاندي: لا يستطيع الشخص أن يؤدي الشيء الصحيح في حياته بينما يكون منشغلا في اشياء خاطئة في مجال آخر!
- الاستجابة مقابل التفاعل: كن محترفا لتكون مصدرا للحل وليس جزء من المشكلة.
- القيادة الحقيقية تدور الى حد كبير حول الاشادة بالآخرين عندما يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة متقنة (ص.١٢٤).

- أهم مكون في وصفة النجاح هو أن تعرف كيف تنسجم مع الاخرين؟ اجعل الاخرين ينجحوا، وسيجعلونك ناجحا.
- الموضوع يتعلق احيانا بالاختلاط مع الناس والترفيه، ودعم الآخرين ومجاملتهم أحيانا، وان تكون لطيفا ودمثا لا غضوبا نكدا ونزقا.
- تحدث قليلا واستمع أكثر: حيث يعاني الكثير من اضطراب نقص الانتباه التراكمي.
- ان واحدا من اعمق احتياجات الانسان هي الحاجة لأن يفهم: ان الاستماع العميق هو واحد من أشجع واندر الأفعال الرئيسية للقيادة الحقيقية.
- انها القواعد الخمس: الافادة، الفهم، الاختلاط، الترفيه والتغذية والدعم.
- لا يمكن ان يصبح أي شخص قائدا عظيما، اذا اراد ان يقوم بكل شيء بنفسه، او اراد ان ينسب له كل الفضل في القيام به!
- قم بكل الأعمال المطلوبة حتى تجعل شخصيتك أغنى، ونواياك انقى، وأفعالك أكبر.
- هل تقترح بأن التفكير السلبي هو مجرد مرض معدي؟ نعم، فتذكر أنه عندما تسمح لفكرة سلبية واحدة بأن تدور في ذهنك، فأنت بدون قصد قد بدأت في عملية تجذب فيها هذه الفكرة الأفكار السلبية الاخرى اليها، تماما مثل الجرثومة التي تجذب الجراثيم الاخرى اليها، وتسبب في نهاية الأمر "التهاب" و تكاثر جرثومي محموم يؤدي للمرض!
- قبل ان تقلع الطائرة، يقوم الكابتن الطيار باداء طقس معين، فهو يتحقق من خطة الرحلة، ويضغط على كافة مفاتيح التحكم ليتاكد من انها تعمل، كما يقيم لوحة الأدوات التشغيلية.
- أما الأساسيات السبعة للقيادة التشغيلية فهي: التوكيدات والتكرار، التصور واستخدام المخيلة، كتابة يومياتك بشكل ما، تحديد الأهداف، التمرين والتغذية الملائمة.

- ان قضاء حتى خمس دقائق خلال تلك الساعة الاولى من يومك الجديد في تقدير جميع الامور الجيدة في حياتك، سوف يضعك في حالة من السعادة والامتنان.
- الرؤية بوضوح، الصحة كنز، والالهام مهم، لا تهمل اسرتك، ارتق باسلوب حياتك.
- خطة عمل فورية: نفذ اهدافا خمسة خلال سبعة أيام.
- استمر في القيادة بدون منصب، وانشر هذه الأفكار وفلسفة القيادة (وهذا ما أفعله بهذا الملخص تعميما للفائدة)، ثم اجعل قوة الزخم تعمل لصالحك.
- واخيرا لا تشكك ابد في ان مجموعة صغيرة من المواطنين المخلصين الملتزمين "عميقي التفكير والحكماء"، قادرين على امكانية تغيير العالم للأفضل.

(ترجمة مكتبة جرير السعودية)

* * *

فن التفكير الابداعي/ ٣

عصف ذهني «مبتكر» في«أربع» فقرات:



«سبعون» فكرة ابداعية «مختصرة» تقودك للنجاح والتميز...

الفقرة الاولى:

كن مبتدئا، كن وسطيا، تحمل اختلاف الاخرين، كن نفسك، التزم وثابر، كن ايجابيا، لا تفكر بطريقة نمطية، "تشكك" بكل شيء، اشعر بالنقص لعدم تمتعك بالمواهب، اسعى دوما للالهام، كن عنيدا، لا تهتم بأراء الآخرين، انغمس بالعمل الذي تقوم به، "اكبر بالعمر" بدون أن تشيخ، اكسر الشيء الذي لا يكسر، جمع مكوناتك، تحدى الصعاب، صمم الاختلافات، لا تكن دائما "كفؤا وقادرا"، اترك انطباعا قويا، كن طفوليا أحيانا، حافظ على الزخم الزمني، اسعى للغموض، التزم بالحاضر، فتح عينيك وحواسك، التقط انفاسك للتفكير والتأمل!

الفقرة الثانية:

اسعى أحيانا للمشاكل، كن سيئا اذا لم تستطع ان تكون جيدا، ابدأ العمل فورا دون تأخير وحجج، فكر بأحاسيسك، سيطرعلى طريقتك بفهم الامور، اسعى أحيانا للفشل والخيبة، أوقد "شعلة" داخل عقلك، اجلب الفوضى للنظام، خذ ما تريده دون زيادة او نقصان، تعلم كيفية الاكتشاف...ثم كن ما تعتقد أنك ستكون!

الفقرة الثالثة:

تحمل الفشل ولا تفقد الحماس، كن "ثوريا-محافظا"، أعد تكرار الأشياء الجيدة، حافظ على الوقت، غير عاداتك، ابحث بدون جدوى، لا تتعود على الثراء والكماليات، استغل الفرص "اللامستغلة"، ارمي "بقنابل الحقيقة" من وقت لآخر، استخدم "الصدمة والتأثير"، اصلح ما ليس بحاجة للاصلاح، عمم وانشر المعرفة!

الفقرة الرابعة:

حرر المسودات المرة تلو المرة، كن فضوليا تجاه الفضول، كن مجهولا وعاديا، حقق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، اسعى للمتعة بعملك، اجعل "مقولاتك" لا تنسى، كن تجريبيا، لا تضيع الفرص الثمينة، ناقض نفسك احيانا، خذ بعض النكت على محمل الجد، اسرق الالهام من الآخرين، تعلم "فن" الارتجال، ارفض القبول واقبل الرفض، كن مزعجا قدرالامكان احيانا، افعل الشيء الصحيح بالوقت الخطأ، تخيل نفسك بالمستقبل، افتح النوافذ "للفنتازيا"، اعرف حدود قدراتك، "درس" لكي تتعلم، كن متطرفا احيانا بطريقة تفكيرك، تخلى عن الحدود واطلق العنان لقدراتك!

وأخيرا:

أعد قراءة هذه "النصائح" مرارا، فكر بطريقة تطبيقها عمليا، اجمع "أمثلة عملية" لكيفية تطبيقها في حالات محددة مع مراعاة "خصوصية" هذه الحالات،

تفاعل معها ايجابيا وعممها على الآخرين، قد تبدو بعض هذه النصائح منعزلة عن السياق غريبة وغير منطقية ومتناقضة مع بعضها البعض، لذا يفضل مراعاة تطبيقها بحالات محددة واختيارية ومزاجية وحسب الضرورة وليس بشكل دائم ولا بشكل "متداخل ومربك وفوضوي"!

* * *

Here are five ways process can kill production:

1. Empowering with permission—but without action:It's not empowering when people are given more responsibility, yet must still obtain an unreasonable number of approvals and sign-offs to get anything done. This signals a lack of trust.
2. Leaders focused on process instead of people: In an effort to standardize and sanitize everything we do, nothing at work is personal anymore. Leaders look to processes, not people, to solve problems—and it doesn't work. Where's the inspiration, the vision? This signals a lack of humanity.
3. Overdependence on meetings: "Collaborative" and "inclusive" are corporate buzzwords, but productive teamwork does not require meetings for every single action or decision. People become overwhelmed and ineffective when they are always stuck in meetings. This signals that politics have taken precedence over productivity.
4. Lack of (clear) vision: Great companies need a grand vision and important goals. Too often, companies have vision or mission statements laden with jargon but devoid of meaning. This signals a lack of purpose.
5. Management acts as judge, not jury: If the purpose of a meeting is to think, create, or build, management has to stop tearing people down when they propose new ideas or question the status quo. This signals a lack of perspective and openness.

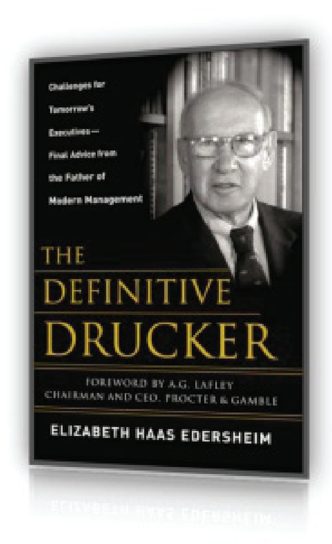
Quotable Quotes

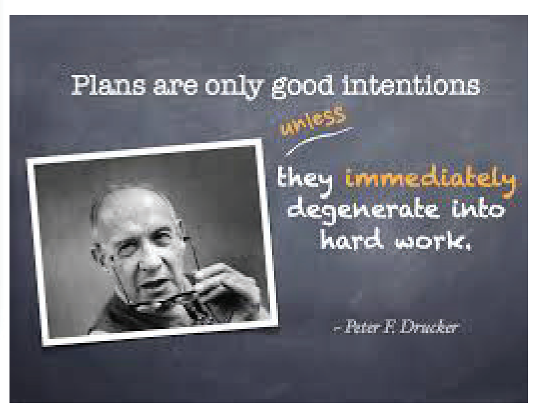
"There is no doubt that creativity is the most important human resource of all. Without creativity, there would be no progress, and we would be forever repeating the same patterns."

– Edward de Bono | Expert in Creativity and Lateral Thinking

* * *

لا جديد في نصائح "دراكر" السبع "البديهية" للارشاد الاداري في العام ٢٠١٨ وما بعده/٤





ويمكن باختصار تلخيصها فيما يلي: العودة للمبادىء الأولية وفهم واقعك الحالي، المحافظة على الزخم والروح الحية الفعالة، توقع مستقبلا متداخلا على كافة المستويات "الابداعية والمهنية والتقنية"، مراقبة الواقع واستيعابه كما هو بممارسة الحكمة وادارة المواقف الذاتية، كن منفتحا ومستقبلا ومتفاعلا مع كافة المعلومات والمواهب والخبرات الجديدة، ثم أخيرا: واجه الواقع التفاعلي الديناميكي للشبكات العنكبوتية ووسائل الاتصال والتفاعل الاجتماعي واستفد منه كليا بما ينسجم مع "الذوق العام" لادارة المشاريع والمهمات اليومية على حد سواء...هكذا نلاحظ ببساطة ان المحافظة وممارسة هذه البدبهيات كفيل

بتحقيق الريادة والتميز، وقد لاحظت من خبرتي كمقيم في جائزتي التميز " السعودية والاماراتية" خلال الأعوام ٢٠٠٨ و٢٠١٠ و٢٠١٣، أن اهم نقاط ضعف الشركات الخليجية الكبرى تكمن في ضعف "الشراكات والدعم وسؤ التنسيق والاستعراض الشكلي"، مما يتطاب وعيا استراتيجيا كبيرا من القائمين على هذه المؤسست الوطنية الكبرى للقيام بحملة ارشاد وتوعية وتدريب لسد النقص في هذه المجالات الحيوية بلا تقاعس وتردد، ومراعاة المصالح والمنافع المشتركة عند بناء هذه الشراكات الاستراتيجية، وكذلك ممارسة منهجيات التميز طوال العام وليس موسميا!

* * *

عرض وتلخيص وتحليل لكتاب:

«اعادة هندسة نظم العمل في المؤسسات»/ ٥

انها دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة يتضمنها كتاب الهندرة من تاليف مايكل هامر وجيمس شامبي، وترجمة شمس الدين عثمان :

- تلغي مفهوم تقسيم العمل من منطلق قناعتها بأن المشكلات المعاصرة التي تواجهها الشركات هي نتيجة طبيعية لأساليب تجزئة وتقسيم العمل المتبعة، وكنتيجة لحشر المتخصصين في صناديق معزولة تسمى "الدوائر"
- انها تسعى للتركيز على العملاء، وللتركيز على النتائج أكثر من الأنشطة الاستعراضية، كما انها تحارب الشلل الاداري البيروقراطي وتحفز الابتكار.
- تركز الهندرة على اعادة تصميم نظم العمل الأساسية، وليس على التنظيمات الادارية والوظيفية.
- تعني الهندرة (البدء من جديد)، أي البدء من نقطة الصفر وبدون افتراضات وثوابت راسخة، كما تعني ابتكار أساليب عمل جديدة.
- ان اهم الخصائص المميزة للهندرة تتلخص فيما يلي : دمج عدة وظائف في واحدة، اعطاء الصلاحية للموظفين لاتخاذ القرارات، انجاز العمل في مكانه، خفض مستويات الرقابة والمراجعة، تقليل الحاجة لمطابقة المعلومات، ثم الجمع بين المركزية واللامركزية.
- تتحول معايير الترقية في الاداء الى المقدرة والكفاءة، حيث يعتمد الترقي الى وظيفة أعلى على قدرات الموظف وامكاناته، لا على أدائه الحالي، فالترقيات تعتبر تغييرا في الوضع الوظيفي وليست مجرد مكافأة لتفوق

الموظف في أداء وظيفته الحالية.

- تستدعي الهندرة ان تتحول مفاهيم الموظفين لخدمة المؤسسة والعملاء، وليس لخدمة رؤسائهم، حيث يتحول التنظيم من النمط الهرمي للافقي.
- يتحول المديرون من مشرفين الى موجهين، يتمثل دورهم في تحفيز الابداع وتوفير الموارد والرد على الاستفسارات، كما العناية بالتطور الوظيفي طويل الأجل.
- تؤكد الهندرة على اهمية المعلومات ودورها الحيوي ، وتتبنى التفكير الاستباقي بدلا من الاستنتاجي، ويعني ذلك استقراء وتصور الحلول الايجابية، ثم البحث عن المشاكل الظاهرة ومعالجتها واكتشاف المشاكل الخفية الكامنة.
- يستند فريق الهندرة لمفهوم "المقارنة المرجعية"، الذي يتضمن بالأساس البحث عن الشركات المماثلة التي تقوم بعمل افضل، وتعلم كيفية قيامها بذلك وأنماط عملياتها ثم الاقتداء بها.
- يجب ان يشارك في أداء كل عملية أقل عدد ممكن من الأشخاص، فالهندرة تعارض ازدواجية العمل وقيام عدد من الأشخاص بنفس العمل.
- الالتزام بقاعدة أساسية بسيطة هي تطوير الأشياء ذات القيمة بالنسبة للعملاء ، والتخلص من الأشياء التي لا تفيد العملاء والمؤسسة.
- يحذر الكتاب من مجموعة اخطاء شائعة تؤدي لفشل هندرة نظم العمل، وفيما يلي ملخص لأهمها :محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها / عدم التركيز على العمليات / اهمال كل شيء باستثناء اعادة تصميم العمليات / تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد / الاكتفاء بالنتائج المتواضعة / التراجع المبكر / وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق الهندرة / السماح للمفاهيم الادارية العامة باعاقة الهندرة / البدء بالهندرة من القاعددة بدلا من القمة / تكليف اشخاص لا يعرفون الهندرة باداء

المهمات / تخصيص موارد محدودة لتطبيق مشاريع الهندرة / دفن اهداف الهندرة ضمن جدول الأعمال / تشتيت الجهود بين عدد كبير من مشروعات الهندرة / الفشل بتمييز برامج الهندرة وبرامج التطوير الاخرى / التراجع عن الهندرة عندما يعارض العاملون التغييرات المصاحبة لها / الاصرار على ارضاء الجميع واطالة فترة التطبيق.

- يقع هذا الكتاب القيم في ١٧٣ صفحة من القطع المتوسط ن ويتعرض لعشرات النماذج التطبيقية الناجحة التي تمثل شركات عالمية - أمريكية واوروبية ويابانية -، حيث أثبتت الهندرة قدرتها على انجاح هذه الشركات، بل انها دفعتها للتقدم والتفوق والمنافسة في عالم جديد لا يرحم الفاشلين.

* * *

أكثر من ٥٠ فكرة للتغيير/٦:



كيف تتحفز لخوض مغامرة الحياة والعمل بلا عراقيل!

تخلص من عاداتك السيئة، احصل على قناعات جديدة ايجابية، استخدم آليات جديدة، "ما حك جلدك الا ظفرك"، اعرف حدودك وابقى في الوسط، تقبل الناس كما هم، تكلم باسلوب تفاعلي بلا استفزاز ولا فرض لوجه نظرك، اعرف ماذا تريد؟ فالقرار يعود لك، اصنع الحوافز ولا تقلد احدا، تمتع بتفكير حدسي وثق بحدسك، نفذ الأشياء الضرورية فورا بلا تأخير وحجج، لا تفعل عدة اشياء في الوقت ذاته، تبنى مشروعك الخاص بحماس وواقعية، اعرف نفسك وايجابياتك ونقاط ضعفك، حاول أن تتميز عن الآخرين، اعمل دوما بجد ومثابرة...وبلا كلل او ملل، سر في دربك ولا تهتم كثيرا للضغوط الاجتماعية، تمتع بالثقة بالنفس، تقبل الاختلاف، "حسن الابتداء والاستهلال هو نصف العمل"، اتجه لتحقيق اهدافك، تخلص من المشاعر السلبية الطاغية، تقبل ذاتك، تحكم بالضغط النفسي وتناول مكملات غذائية ضرورية، كن واقعيا واترك مجالا للطوارىء، مارس فن الاعتدال، "لا يوجد تفسير وحيد للأشياء"!... لا تتحكم في كل شيء واترك بعض الأشياء تأخذ مجراها الطبيعي بلا تدخل،

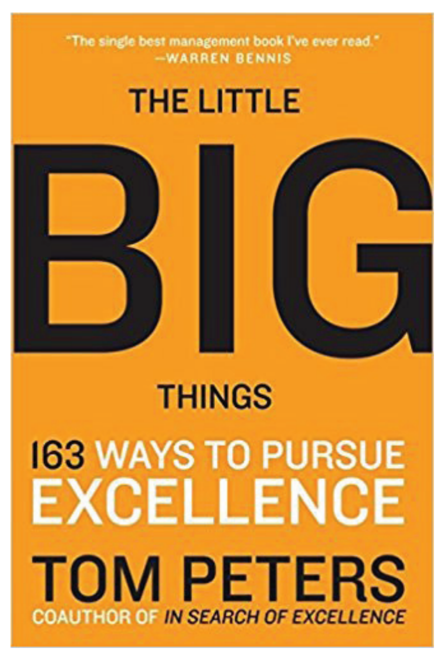
امنح نفسك بعض الخيارات، احذف من قاموسك عبارات: يجب علي وعلي أن و"دائما وأبدا"!...حدد لنفسك بعض الأهداف الواقعية اليومية المتواضعة واسعى لتحقيقها، "لكل مشكلة حل"، لا يمكنك تغيير الأشياء ولا الأشخاص، ولا يمكنك احيانا السيطرة على ردود الأفعال، استفد من خبراتك وتجاريك السابقة، تقبل احيانا الغموض، كن متفائلا وقدر الانجازات الايجابية مهما كانت بسيطة، وازن بين الصعوبات والنجاحات التي حققتها، تعايش دوما مع الواقع وتعلم ان تتأقلم وتتكيف وتجد الحلول للمشاكل، ركز دوما على هدفك الأساسي، اترك احيانا الامور تأخذ مجراها ولا تفرض حلولا، اعترف بتفاصيل ما يحدث لمنع التفسيرات الخاطئة والتأويلات المضللة، "المال لا يصنع السعادة"، احسن من سلوكك وتصرفك وحاول بناء سمعة حسنة، ثم اقتنع بمقولة "أنه لا يعود سبب عدم اقدامنا الى أن الامور صعبة بقدر ما ان الامور صعبة لأننا لا نقدم ونغامر"..

مع تمنياتي لكم بالحظ لطيب

* * *

ملخص كتاب المفكر الاداري العالمي «توم بيترز»: الأشياء القليلة الكبيرة(٢٠١٠)/٧:

اكثر من ٦٠ فكرة مدمجة "عملية" للتطبيق الفوري والتميز: كل الكتاب في صفحة واحدة!



ممارسة اللطف مجانيه ولا تتطلب الا ابتسامة ومجاملة / أهمية التواجد هناك في موقع الحدث والاجراء / التفكير مجاني ولا يتطلب الا تاهدؤ والتأمل وتشغيل العقل / اعمل "بحزم وزخم" لتحسين الانطباع والسمعة بلا كلل ولا ملل / قدر الاخرين / تحدث بحقيقة ما يجري ولا تبالغ / أهمية التعاون المتداخل مع كافة المعنيين / استفد من الزبون الغاضب وتفاصيل شكواه / احفر الآبار اذا اردت الحصول على النفط / لا تلم احدا / استغل اللحظة واعمل شيئا / الادارة بالتجول بعيدا عن المكاتب / حب الشيء او اتركه / استفد من الفشل بأخذ العبر والدروس / تبنى اللامركزية وخفف من الاجراءآت والتواقيع / استثمر مع

المهتمين الجادين وشاركهم / اصغي بطريقة استراتيجية / لا تستهتر بالأشياء البسيطة / اعتمد الالهام والحدس دائما / الجودة ستعرفها عندما تراها / التميز هو خليط من الالهام والعمل والفلسفة والذاتية والمثابرة والعمل الجماعي والعلاقات والدفاع والهجوم / حاول ان تصغي قبل ان تتحدث...انتظر لحوالي الثلاثين ثانية قبل ان تبدي وجهة نظرك / لكل انسان قصته التي تستحق ان تروى / كل انسان يعتاش بواسطة بيعه لشيء ما فلا تستهتر بموجودات وجعبة الآخرين / اذا كانت سرعتك عادية فهي ليست كافية / الحماس معدي وكذلك الاحباط / بعد سنة من الآن ستتمنى لو انك بدأت مبكرا / حفز من يقولون "لا نعرف" فهؤلاء بصدقهم سيقودونك لمعرفة الحقيقة / مارس استراتيجية السؤال مرة تلو الاخرى / مارس تقنية "المحطات" بمعنى الاحتفال بانجاز الاعمال على مراحل / التصميم (بمعنى الديزاين) هو الأساس / التصميم هو مزيج من الحب والكراهية مع الابداع / انغمس احيانا بالتفاصيل الدقيقة ان كان ذلك ضروريا / اذا كان الاطار لا ينسجم مع المحتوى انسى الموضوع (بمعنى لا تتوسع كثيرا ولا تتقلص كثيرا واسعى لتحقيق المتطلبات واكثر قليلا) / المؤسسات بلا استثناء تعتمد على تقديم الخدمات حتى لو كانت صناعية...فاهتم كثيرا بطريقة تقديم الخدمة / المؤسسات يجب ان تكون ذات طابع ابتكاري-بهيج وخلاق وان تسعى لتطوير الأشخاص العاملين فيها لأقصى قدراتهم / لا تترك منافسك يقيم قدراتك ويحد منها / حب منافسيك واستفد من وجات نظرهم / اربح بواسطة تميز منتجاتك وليس بواسطة المكر وتقليل قيمة منتجات وخدمات منافسيك / اشكر الجميع بلا استثناء / اجتمع بانتظام مع موظفيك وزبائنك / قدم عروضا وصفية تعريفية بمنتجاتك وخدماتك / ادخل افكار التميز والتحسين وحفز الجميع للمشاركة وابداء الرأي / تخيل دائما / استغل الزخم والطاقة ولا تؤجل شيئا / حفز موظفيك والزبائن واستجدي الأفكار الجديدة للتطوير / استخدم البساطة مع السرعة / الحياة هي العمل / استخدم "الهيجان الدرامي" ومفهوم "خلق القيمة" في وقت قصير بدلا من الروتين المزمن البطيء / اعتمد البناء والانجاز للتأثير / استبدل الجدول التقليدي للانجاز بلائحة "افعلها الآن فورا" بلا

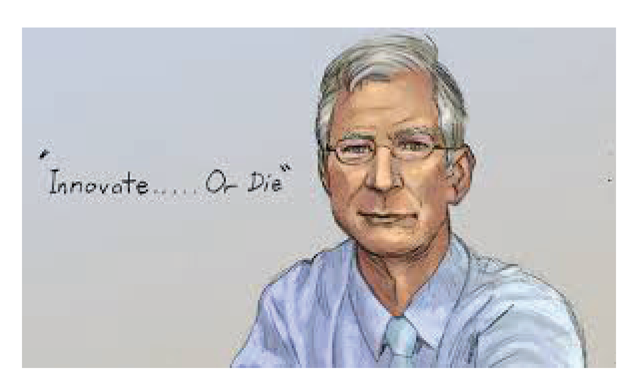
تأخير / استخدم فترة الخمسة عشر دقيقة لانجاز الأشياء على مراحل ولا تستهن بمقدار الوقت / التفاعل المبالغ به مع المشاكل قد يؤدي لحدوث المشاكل...لذا تحلى يالهدؤ وضبط النفس / ابتسم قدر الامكان— اعتذر اذا ما اخطأت بحق الآخرين - حمس الاخرين واشكرهم واسعى دوما لتحفيزهم بشتى الأساليب...

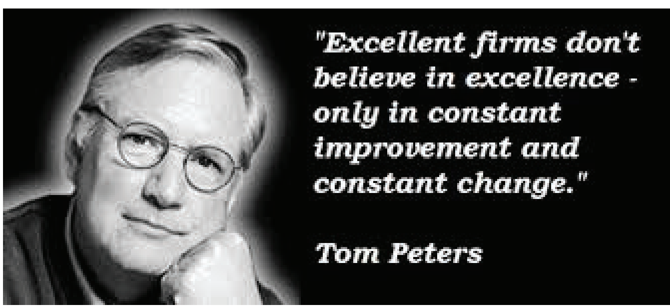
وبعد لقد قصدت وضع هذه الأفكار بهذه الطريقة المتتابعة "اللاهثة" بلا توضيح وشروحات وأمثلة ليتمكن رجال الأعمال والمهتمين من قراءتها على عجل والاستفادة منها قدر الامكان.

* * *

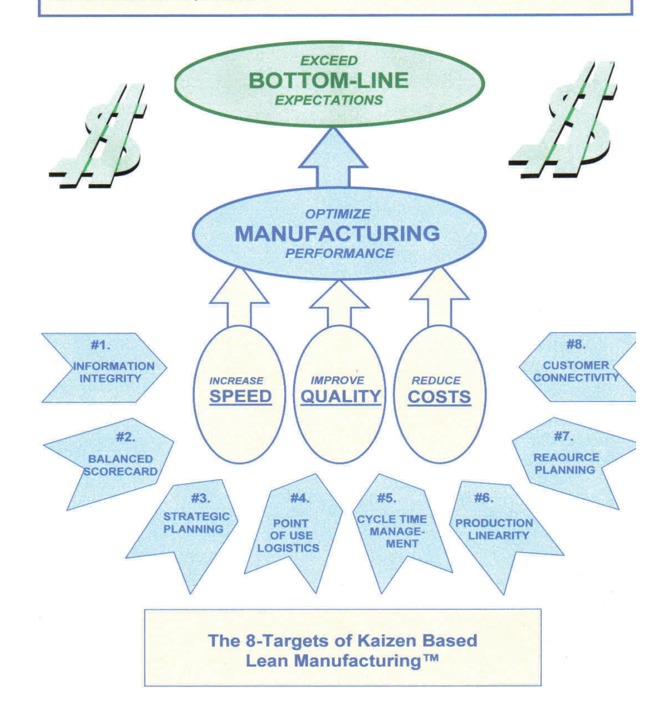
المفكر الإداري العالمي توم بيترز في حديث خاص مع «الوسط»: النجاح يتحقق لمن لا يخاف الفشل ومن يواجه الصدمات غير المتوقعة!

FIRST THINGS FIRST:
EXECUTION IS
STRATEGY!






If a window of opportunity appears, don't pull down the shade.
Tom Peters
BrainyQuote
Leaders don't create followers, they create more leaders.
Tom Peters
BrainyQuote


The 8-Basics of Kaizen Based Lean Manufacturing™
Kaizen (ky' zen) is a Japanese word meaning gradual, continuous improvement. Kaizen Based Lean Manufacturing™ (KBLM) is a methodology that employs proven tools and techniques that optimize manufacturing performance and helps companies exceed bottom line expectations.
EXCEED BOTTOM-LINE EXPECTATIONS
OPTIMIZE MANUFACTURING PERFORMANCE
INCREASE SPEED
IMPROVE QUALITY
REDUCE COSTS
#1. INFORMATION INTEGRITY
#2. BALANCED SCORECARD
#3. STRATEGIC PLANNING
#4. POINT OF USE LOGISTICS
#5. CYCLE TIME MANAGE-MENT
#6. PRODUCTION LINEARITY
#7. REAOURCE PLANNING
#8. CUSTOMER CONNECTIVITY
The 8-Targets of Kaizen Based Lean Manufacturing™


اسرار الحيود



كاريزما القيادة ودهاء السلطة/٨!



ملخص لأهم لقوانين السلطة المستخلصة والنفوذ والادارة من خلال ثلاثة آلاف سنه من تاريخ السلطة والنفوذ - مشتق من حكمة المفكرين الكبار كميافيكلي، سن تسو وكارل فون كلاوس فيتز ومن أساطير رجال السياسة، المحاربين وأصحاب النفوذ الكبار عبر العصور:

- لا تثق كثيراً بالأصدقاء وتعلم كيفية الاستفادة من "الأعداء"!
- تحدث أقل من المطلوب أو الضروري!
- كل شيء يعتمد على سمعت فحافظ عليها!
- اجعل الآخرين يطلبون مشورتك
- حقق النصر بواسطة الأعمال وليس عن طريق الإدعاء!
- الجأ للغموض واجعلهم يحاولون تفسير حركاتك!
- اعرف مع من تتعامل، لا تستفز الشخص "الخطأ"
- اظهر اقل فطنه وذكاء !
- ركز طاقتك وقوتك !

- حافظ على نظافة يديك بمعنى تجنب الأخطاء والممارسات السلوكية "القذرة"
- اجعل انجازاتك تبدو طبيعية وبدون جهود خارقة!
- لا تبدو أبداً مستعجلاً لأنك ستظهر وكأنك فقدت الثقة بجهودك.
- اظهر دوماً كشخص صبور يعرف بأن كل شيء سيأتي لعندك!
- تعلم التراجع إذا لم ينضج الوقت واهجم بشده عندما يحين الوقت!
- لا تبدو كاملاً فتجذب الكره والحسد والأعداء!
- لا تتجاوز الحدود التي وضعتها، تعلم أين تقف وتتوقف!
- عندما تأخذ شكلاً واضحاً تسهل لخصمك مهاجمتك!
- كن مرنا وتحرك دائماً!
- تقبل فكرة الغموض وعدم ثبات القوانين!
- أفضل وسيلة للحماية تكمن في التشبه بالماء!
- كل شيء قابل للتغير!
- أسس اسمك الخاص وهويتك والمع بجهودك وطريقتك!
- اظهر أصالتك وأفكارك وتميزك فقط للأصدقاء المقربين وهؤلاء اللذين يقدرون موهبتك وقدراتك وليس لكل من هب ودب!.
- تجاهل (أو ترفع عن / تنزه عن) الأشياء والأهداف التي لا تستطيع تحقيقها أو امتلاكها!
- تعلم متى تبكي أو تحزن أو تضحك (كما الممثلين في مسرحية)!
- وفي المواقف الصحيحة. تعلم السيطرة على انفعالاتك وحركات وجهك وضبطها وعدم إظهار الغضب أو الإحباط!
- تجنب الحديث عن نواياك (التباهي!)

كل «أسرار الادارة» في مقالة!/٩

(ما لا تستطيع تعلمه من الدورات وورش العمل المكلفة والمجهدة)

مائة "نصيحة ونصيحة" لنهج الادارة الصحيحة:

انغمس عاطفيا، تعلم كيفية عمل الفريق، ضع أهدافا واقعية، اعقد اجتماعات عمل "فعالة" ولا تنتظر احدا، اجعل الاجتماعات "جذابة ومسلية ومفيدة"، تعرف على أهميتك "كمدير"، ارسم حدودك، اخلق تناغما واخرج "المشاغبين" منذ البداية، حمل فريقك العمل وانطلق، اتركهم يعملون ويرتكبون الأخطاء، تقبل الاختلاف بوجهات النظر، شجع وكن متفائلا بالنتائج، اختر الكوادر الملائمة، وظف طاقات جديدة واعدة، تحمل المسؤولية وتخلى عن اللوم، انسب "النجاح" لصانعيه ولا تتبجح، سخر أحسن الموارد، احتفل دوما بالانجاز، وثق المعلومات الضرورية، تابع مجريات الامور أولا بأول، اخلق اجواء ملائمة للعمل، عمم اللطف والكياسة والاحترام، الهم العاملين للاخلاص والوفاء والالتزام بروح عمل الفريق، اخلق وعزز مشاعر الثقة، احترم الفوارق الفردية والمواهب الشخصية، استمع بانصات لأفكار الآخرين، تخلى عن الأحكام المسبقة، تأقلم مع عمل الفريق، اتركهم يتوهمون بأنهم يعرفون اكثر منك، شجع دوما التعلم والمعرفة، تخلى عن الاستعلاء والغرور، تأكد بأن العاملين يعرفون ما المطلوب منهم؟ احرص على وضوح المواصفات والمتطلبات، استخدم التعزيز الايجابي للتحفيز، لا تبرر غباء التعليمات وبلادة البيروقراطية، كن جاهزا لقول "نعم" للأفكار الجديدة، دربهم على تجهيز الحلول وليس مجرد طرح المشاكل، اعمل بمثابرة وجهد، ضع المقاييس الملائمة، استمتع بوقتك، افتخر بعملك وانجازاتك، اعرف ما هو المتوقع منك؟

مغامرة الادارة ليست مجرد "شطارة"!

اعرف ما الذي تفعله دوما، قيم وقتك وجهودك، كن سباقا ورائدا، كن مثابرا وهادئا، ضع أهدافا واقعية "طويلة الأمد وقصيرة الأمد"، تخلص من القيود التافهة والأوهام الخيالية، تعلم من اخطاءك، طبق ادارة التغيير بمهارة، اصنع الأولويات، تعرف على الشخصيات المؤثرة في مجال عملك، اعرف متى تغلق بابك؟ ضع دائما خططا بديلة، تقبل الحظ ولا تعترف به، عالج الضغوط النفسية، اعتني بصحتك، كن مستعدا للألم والبهجة، واجه المستقبل، ارفع رأسك، تأمل الغابة والأشجار معا، تعلم الهروب والاستسلام احيانا! اخطىء أحيانا، احصل على الكثير مقابل القليل، اترك انطباعا قويا، تحلى بالمبادىء وتمسك بها، اتبع حدسك وحاستك السادسة احيانا، كن مبدعا، كن قائدا وملهما.

الادارة «علم وفن» معا!

ركز وتذكر التمارين المطلوبة منك، تذكر انه خيارك ولست مجبرا، لا تتأخر كثيرا بالعمل واهتم بعائلتك، كن متفهما وجريئا، خطط للأسوا وتأمل الأفضل، دع الشركة تعرف أنك تدعمها وتقف بجانبها أمام التحديات والمنافسة، لا تتحدث بسؤ وسخرية عن مدرائك، تقبل اخطاء مدرائك، تقبل أنهم بشر ويخافون مثلك، تحدث كشخص قيادي، كن دوما متواضعا، اسأل بلا خجل لتوضيح الامور، اظهر استيعابك لوجهات النظر المختلفة، أضف قيمة، لا تتدخل بسياسات الشركة، لا تستغل سلطتك لتحقير الاخرين والنيل منهم، اسعى دوما للاحترام وليس "للشعبية"! حاول ارضاء الزبائن والعملاء، تحلى دوما بالثقة والنزاهة، افعل شيئا او شيئين بشكل جيد واترك الآخرين يقومون بباقي العمل، ابحث دوما عن التغذية المرتدة والانطباعات، حافظ على علاقات صداقة وعمل جيدة.

احتفظ بهذه النصائح القيمة لنفسك ولا تطلع الآخرين عليها!

أخيرا:

تصرف كديبلوماسي محنك ودافع عن سياسات ونتائج شركتك، تصرف كربان السفينة بشجاعة وقوة...ولا تنسى أن ترسل لي انطباعاتك وتشكرني مقابل هذه المقالة القيمة المجانية!

* * *

الوصفة السحرية للإدارة اليابانية/١٠!!

- إن وعينا بمشاكل حياتنا الملحة هو أهم ما يميزنا كبشر أسوياء، فقد قال الفيلسوف «نيتشه « ذات مرة «أن باستطاعتنا أن نسأل الأبقارعن سرسعادتها، ولكن لن يكون لذلك معنى لأنها قد تنسى السؤال قبل أن تشرع بالإجابة عليه، إذ ليس لها استمرارية في الوعي»!

- وقد عرف «دروكـر» الإدارة مؤخرا بأن لها قيمها ومعتقداتها ولغتها الخاصة، لقد تميزت الإدارة اليابانية بقدرتها على التفوق وإتقان المواءمة بين أهم سبعة عناصر رئيسية وهي : الأسلوب، الإداريون، المهارات، المنظومات، الأهداف العليا، الإستراتيجية والبنية: لذا تزداد الطاقة الإنتاجية لليابانيين في كافة الصناعات، فقد تجاوزت بريطانيا في حقل إنتاج الدراجات، وتجاوزت الألمان والأمريكان في إنتاج السيارات، وتفوقت على الألمان والسويسريين في صناعة الساعات والكاميرات والآلات البصرية، كذلك تفوقت على الولايات المتحدة في حقول إنتاج الصلب وبناء السفن والالكترونيات، وبدأت بمشروعها الخاص لغزو الفضاء الخارجي.

أهم عشرة عناصر:

- الغموض وارتشاف المعنى وتدليك المشاكل!

- من الصعب حقا اقتباس أساليب الإدارة اليابانية ومحاولة تطبيقها بحذافيرها، لأنها وليدة نظم وأساليب حياتهم ومرتبطة مباشرة بفاعلية أنظمتهم التربوية ومثلهم الروحية وحضارتهم الفريدة، ولكن إلقاء الأضواء على بعض "أسرار" الإدارة اليابانية يفيدنا كثيرا في مرحلتنا "الثورية " الراهنة وخاصة وأن اصطلاح "إدارة التنمية " قد أصبح يتكرر

كثيرا في الآونة الأخيرة، وهو يرتبط مباشرة بمفاهيم " التطوير والتحديث الإداري "، كما أن ذلك يساعدنا في التخلص من نقاط ضعفنا، ويمكننا من اثبات وجودنا في عالم قاس حافل بالمنافسة والتحدي والتكتلات الاقتصادية، إذا ما راعينا أن معظم صنوف الترهل والفساد وضعف الإنتاجية تكون وتحدث بفعل ضعف كفاءة الإدارة العربية أو " العالم – ثالثية "... وفيما يلي ملخص لأهم عشرة عناصر فعالة تستخدمها الإدارة اليابانية، ويسعى المدراء الغربيون جهدهم لتطبيقها بشكل ما في مؤسساتهم:

- الإبهام وعدم التيقن وعدم الكمال: أي أنه يفضل في حالات معينة إبقاء العصي جميعا طائرة في الهواء، يعتبر اليابانيون أن للإبهام أوجها مرغوبا بها كما أن لها أوجه غير مرغوبة، ويحاولون في بعض الحالات السيرمع التيار، وهم أكثر من غيرهم قبولا للغموض ولعدم الكمال باعتبار أنها من حقائق الحياة.

- اللغة والصور الذهنية: يعرف اليابانيون المساحة الفارغة على أنها "مليئة بشيء ما "، ويحترمون الفراغ ويعتقدون انه بخروجك من الصورة فانك تكسب رؤية أفضل لحقيقة ما فيها، ويجب تدريب الذات على ذلك بغرض "ارتشاف المعنى". يتعلم اليابانيون ألا يندفعوا ويقدموا فورا بل أن يتحركوا بادراك ولباقة عبر الوقت ومعه. إن فترة الفراغ والصمت قبل الإقدام على عمل هام ضرورية لتنفيس التوتر الناشئ.

- متى نستخدم الغموض؟ ويعني هذا اتخاذ قرار بالتوقف عن دراسة مشكلة ما وإيقاف الدوران في حلقة مفرغة، والمباشرة باتخاذ خطوات "تلمسيه"، تحاشي الالتزام باتخاذ إجراء علاجي حتى تتضح الصورة، وبهذا تترك جميع الخيارات مفتوحة.

- داء التعميمات والبلاغات: يأتي المدير الياباني لمنصبه مزودا حضاريا بمفهومين يساعدانه كثيرا، وهما في الواجهة وخلف الواجهة، ويعنيان

تباعا الوضع القائم والوضع القانوني. وهكذا يرى اليابانيون أن إصدار التعاميم هو نصف الحقيقة وأن نصفها الثاني هو العمل الذي يجري خلف الواجهة.

- الاتصالات الضمنية: يستخدم هنا "عدم الوضوح" في الكلام مقام الوسادة التي تلطف صدمة الكلام المباشر وتخفف من "تحبيط" العزائم، ويجري اليابانيون محادثاتهم على شكل دائرة تتسع وتضيق حسب شعور الفريق المتحدث بردة فعل الفريق الآخر، ويميلون للتركيز على الأسلوب، بينما يميل الغربيون والأمريكان للتركيز على النهايات الواضحة، كما أنهم يتعايشون مع اللون الرمادي للأوضاع، ويؤكدون أهمية استخدام المجاز ضمنيا في الحديث.
- المواربة مقابل الصراحة الفظة: تركز الحضارات الشرقية على مفهوم "حفظ ماء الوجه"، بينما يؤكد الغرب على الفضائح وكشف الأوراق على الطاولة. ويرفض اليابانيون " الاستقامة الفظة "لانها تؤدي لسياسة المجابهة المباشرة".
- الانطباعات "الاسترجاعية" للأداء: يحاول اليابانيون هنا أن يكونوا أكثر وضوحا بغرض تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، ويستخدمون إشارات "الإنذار" بطريقة واضحة لأن الغرض ليس الانتقام، وإنما تفادي الأخطاء، وقد لوحظ أن النجاح هو حليف الذين يتقنون قراءة الإشارات البارعة الخفية.
- معايير النجاح: الكفاءة المهنية هي العنصر الأهم للترقية في المؤسسات اليابانية (بالإضافة للأقدمية والمثابرة)، بينما لوحظ أن أهم خمسة عناصر متحكمة بالترقية في المؤسسات الأمريكية هي: المظهر الخارجي، الشخصية، الهجومية، الرتبة الإدارية واللياقة.
- صلة الغموض باتخاذ القرار: تشدد تقاليد الفلسفة الشرقية على ضرورة تكيف الفرد مع استمرار ظهور أحداث جديدة، كذلك لا يحب

اليابانيون أن يجبروا على اتخاذ قرارات تحكمية، لذا فهم يتشددون على انجازات المؤسسة التراكمية أكثر مما يهتمون بالانجازات المنفردة التي يحققها الأفراد، ويميل المدراء اليابانيون للتعمق بالوقائع لذا فإنهم يجرون التغييرات المطلوبة ببطء. لا يصل المدير الياباني إلى منصبه عادة لأنه عين لإجراء "تغييرات سريعة ضرورية"، بل لأنه ارتقى السلم ببطء ووصل إلى مركزه الذي سيبقى فيه لفترة طويلة، لذا فهم أكثر اطمئنانا واقل خوفا وأطول تركيزا وأعمق تفكيرا. تركز فلسفة "تاو" اليابانية على عنصر المثابرة كالماء، الذي يعود ويعود ثم يعود، ويعيد الكرة مرارا مذيبا صلابة الصخور، حتى تعجز أخيرا عن مقاومته! دعوا الأحداث تأخذ مجراها، وحيث لا ضرورة لاتخاذ قرار، فانه من الحكمة والذكاء عدم اتخاذه.

- المهارة والموارية بطريقة اتخاذ القرار: من المهارات الهامة في فن الإدارة القدرة على معايشة الغموض وعدم الكمال المقبول فيه كأمر واقع، حيث تتطلب الموارية بكافة أشكالها الكثير من المهارة، ويميلون أحيانا لإبقاء القضايا معلقة وفاعلة في آن واحد! وتستخدم أحيانا اصطلاحات طريفة لمعالجة حالات معقدة مثل "البهلوانية" و "تدليك المشاكل"!

- بالإضافة لهذه العناصرهناك قناعات متفق عليها حول قيم ومفاهيم أخرى فاعلة مثل: الذات ودورها في المجموع، الاتكال المتبادل، أسلوب العمل كفريق متماسك، ضبط النفس، النقاش المتناسق في الاجتماعات...الخ.

مقارنة مع خصائص الإدارة العربية بالمقابل لا يوجد تقبلا لنمطي الغموض والإبهام في الإدارة العربية، كما أن الوضع الرمادي غير مقبول، فهناك الأسود أو الأبيض، والأحكام القطعية جاهزة دوما لوصف الأشخاص والممارسات مثل: فهمان-جاهل - فلتة - عبقري - داهية - معاق - فاسد...الخ، كما أن الإيمان بفلسفة الصمت والتأمل ضعيف، وترفض هذه الإدارة الفراغ حيث هناك دوما مجال للحشو والاكتظاظ والازدحام. لا توجد قناعة بالعمل الذي يجري خلف الواجهة، حيث الصدارة والتقدير لواجهة العمل الاستعراضية. لا يستخدم

المدراء العرب كثيرا الإشارات المجازية بوضوح لتحسين الأداء، ويميلون غالبا للنفاق والازدواجية في طرق التعامل، كما أنهم (أي المدراء العرب) قد يضحون بالمعايير الموضوعية لتجنب الإحراج والمشاكل. أما " الأقدمية والواسطة والمحسوبية "، فهي في معظم الأحيان تعتبر العناصر الأكثر اعتبارا "للترفيع" والترقية في معظم المؤسسات العربية، ولا تعطى اعتبارات كبيرة حازمة للكفاءة المهنية والقدرة على مواجهة الصعوبات في أحيان كثيرة! كما أن معايير أخرى كالشخصية الهجومية والقدرة على التنظير والخطابة وايجاد الأعذار والمبررات، ناهيك عن التزلف والنفاق، تؤخذ كلها معا بالاعتبارعند اتخاذ القرار لترقية أشخاص للمناصب العليا القيادية، بالإضافة (أحيانا واستنادا لأجواء المؤسسات السائدة) للقدرات الخفية للدخول للشبكة "العنكبوتية-الخفية" لإخطبوط الفساد المستشري في العديد من المؤسسات، مما يعزز قبولهم وتوافقهم مع الوضع القائم. كما أن الإدارة العربية تركز أكثر على الانجازات الفردية بغرض التلميع والإشهار وسعيا للنجومية والتميزحتى لو تطلب ذلك أحيانا السطو على جهود الآخرين وتهميشهم، ولا تؤمن (في معظم الأحيان) بالقيادات الجديدة إلا بصعوبة، وتميل عادة للجمود والروتين والبيروقراطية وتوريث المناصب واحتكار الفهم والصواب.

تهميش الجهود وإخفاء النجاحات... كما أن الإدارة العربية لا تميل إطلاقا لدراسة التجارب والإخفاقات والنجاحات السابقة بشكل موضوعي هادىء، بغرض أخذ العبر والدروس وتصحيح المسار وتجنب تكرار الأخطاء والاخفاق، اذكرهنا على سبيل المثال لا الحصر مشروعين هامين ناجحين عملت بهما، وتم تهميشهما (بقصد ربما) بعد نجاحهما اللافت لأن إظهارهما ونمذجة المشاريع والإجراءات والتجارب الناجحة ربما لن يفيد في هذه الحالة أحدا من المدراء الكبار وصناع القرار الطموحين، وربما قد يقود ذلك لإلقاء وتسليط الأضواء على انجازات جهات أو أشخاص وقادة جدد غير مرغوب بهم، لذا فقد كان من الحذروالخبث والدهاء وتوخيا للسلامة إخفاء وتهميش هذه النجاحات والانجازات وبطريقة

صامتة مريبة... والغريب أن هذين المشروعين قد تكلفا (في حينه) مبالغ كبيرة وتطلبا جهودا حثيثة متواصلة، وتطلب انجازهما مهارات وكفاءات متخصصة أجنبية ومحلية، احدهما ارتبط بمشروع ريادي لإدارة التغيير بغرض التكامل والاستحواذ والدمج في إحدى المؤسسات الوطنية الكبرى، واستغرق العمل به وانجازه أكثر من سنتين متتاليتين من الجهود الحثيثة المثابرة! أما الثاني فهو مشروع "أوروبي-متوسطي" (مخصص للمؤسسات الصغرى والمتوسطة)، وقد استغرق العمل الدءوب لانجازه أكثرمن ثلاث سنوات (بشكل متقطع)، وحيث تم استنباط نموذج فريد للجودة "الأوربية-المتوسطية" (ما يسمى بالجودة اليورومتوسطية / "كواليتي ثيم بالانجليزية)، وطبق في الاردن بنجاح على عشرشركات محلية صناعية متنوعة، وقد تم اجهاضه عبثا بلا توضيح للأسباب بعد انتهائه. والغريب أن خلاصة المشروع والانجازات التي حققت في المشروع الأول (ما يسمى آفاق ٢٠٠١) قد تم نشرها في ثلاثة مقالات فريدة وريادية في الموقع الألكتروني للجمعية الأمريكية للجودة مع ترويج لافت في حينه لمفهوم "ادارة التغيير"...أخيرا فلا يمكن حقا مقارنة تواضع المدراء اليابانيين بأقرانهم العرب أبدا، فالمديرأوالمسؤول العربي لا يعرف التواضع الحقيقي وان كان يدعي ذلك أحيانا (للدعاية والاستعراض لاغير)، لكن للحق فلا يمكن إنكار جملة التحسينات الهائلة التي أدخلتها معايير جوائز التميزفي كافة مناحي الإدارة العربية، والتي دفعتها بل وتدفعها قسرا لمواكبة التطور في عالم الإدارة الحديثة وتطبيقات الجودة العصرية على كافة الصعد والمجالات.!

"كونشرتو"بيتهوفن والإدارة

يكمن حجر الزاوية في فلسفة الإدارة اليابانية في قناعتهم بأن لكل فرد حاجات اقتصادية واجتماعية ونفسانية وروحانية (بلا استثناء)، في حين تؤمن معظم نظم الإدارة الغربية بأن مسؤولية الشركة هي في معظمها اقتصادية بحتة لا تشمل إلا لماما الاعتبارات الأخرى المذكورة اعلاه، وقد عزرت هذه النظم للأسف القناعات السائدة حاليا بطريقة فظة في دول العالم الثالث (كتوابع)

حول اصطلاح "نظرة المدير والاداري والمهندس" لباقي الأفراد العاملين في المؤسسات على أنهم في الأساس مجرد قطع أو وحدات إنتاجية /خدمية قابلة للنقل من موقع لآخر بلا تبصر واحساس هكذا...

- يجب التأكيد أخيرا على أن معظم المهارات الإدارية حدسية بطبيعتها، ويقال مثلا عندما يقدم عازف شهيرمقطوعة "كونشرتو" لبتهوفن مثلا: أن الموسيقى تكون في أصابعه ويديه، أي أن عليه أن يفكر فقط بالموسيقى ويأتي الباقي تباعا بطريقة تلقائية مدهشة وابداعية.

* * *

عقل مثل الماء/ ١١

الاحتفاظ بتوازنك في عالم مشوش لجيم بالارد: مكتبة جرير/٢٠٠٧

تلخيص وتقديم م.مهند النابلسي

الخلاصة: "لأن كل شخص منا وكل شيء تفعله معرض للخطر، ولأن الخطر فوري ومتواصل، فان كل شخص هو الشخص المناسب للتصرف، وكل لحظة هي اللحظة المناسبة للبدء..."

- ركز على الانسيابية: عش اللحظة. لا تتسرع ولا تتوقف. انصت وتمهل ولا تندفع ابدا.
- ثق بحدسك، عش اللحظة، حافظ على تناغم جسدك، ابحث عن التوازن ولا تستسلم...وازن بين العقل والشعور. أشياء كثيرة جدا يمكن عملها، وشيء واحد فقط ينبغي عمله، وازن بين الاسرة والعمل، لا تجعل صغائر الامور تنال منك، خذ انفاس عميقة، تخيل موجة من أمواج المحيط تتناثر على شاطىء رملي، مارس الانعكاس وابحث عن الصمت، تعلم التأمل ومارس الامتصاص والهدؤ.
- قم بعملية جرد: يكمن مقياس ذكاء الانسان بقدرته على حمل فكرتين مختلفتين بوضوح داخل عقله في وقت واحد.
- ادارة الانتباه: ركز على المهم اولا.
- امتلك عقلا ليزريا وتعرف على المشتات الرئيسية، وحرر انتباهك وراجع اتجاهاتك.
- العمل باستقلال: لا تبدأ يومك ابدا بالعدو والعجلة.*
- الشك بالحقيقة: توقف عن أن تكون شخصا يعرف كل شيء، ابقى مستعدا

للتغيير واستعد لكل الاحتمالات، لا تكن صعب المراس واستجب بشكل جيد، مارس السكون وتملك الوقت، وتخيل الوقت السرمدي: تكمن العبقرية احيانا في التعامل مع الامور الصعبة ببساطة، استغل الوقت ولا تقم بادارته وانظر للحاضر من المستقبل...

- أهمية الانفصال واعادة التشكيل، عد الى الطبيعة، مارس التعبير عن الشكر والامتنان،وسع قدراتك على التلقي، وابقى في اللحظة الراهنة.
- الاصرار: اعرف رسالتك، طبق قاعدة ال٨٠/٢٠ (القليل الهام). اختر قيمك العليا بلا تردد.
- تحول الى مقاتل وكن بطلا: تغلب على الخوف، حول كل شيء لمصلحتك، ابحث عن الخير داخلك، حدد قدراتك الكبرى، خصص مكانا منعزلا للتأمل والتفكير، حدد قوة الاصرار والانجاز ومارس مآثر بطولية صغيرة.
- حافظ على الجوهر وصحح نفسك بانتظام، مارس التواضع والتوافق، انصت الى جسدك ومتطلباته، شغل "الطيار الالي" داخلك ولا تنسب كل الفضل لك، تعاطى بابداع مع المشاكل والأخطاء، حاول أن تحصل على تقدير ممتاز وابدأ بتغيير نفسك اولا.
- لا تكن بذيئا، قم بالمشي السريع، تناول المزيد من الفواكه والخضراوات، اقرأ شيئا بهيجا، قم بتنظيف وترتيب درج مهمل، لا تشاهد نشرة الأخبار وتجنب الادمان على الموبايل ووسائل التواصل الاجتماعي، احتفظ برفقة طيبة، ابتسم، اجلس بهدؤ وحاول ان تكون لطيفا، ثم اسعى باصرار لتحقيق ذات ولا تؤجل مشاريعك...
- ابحث عن اجابات من القلب: وظف الفوضى لمصلحتك، تعامل بابداع مع الخسارة، تعرف على مراحل التغيير: الانكار / الغضب / المساومة / الاحباط والقبول
- امنح نفسك مناعة ضد الشدائد وثق بالحياة

- عش حلمك: حدد موعد نهائي لتحقيقه، اعد تشكيل وعيك، ثم اهزم الخوف ومارس الهدؤ والسكينة ولا تقارن نفسك بالآخرين.
- ابحث عن السمو
- تاكد بأن فص المخ الأيمن يتحكم في الجانب الأيسر، وبأن الجانب الأيمن واقع تحت تاثير فص المخ الأيسر في عملية تفاعلية محكمة، ويساعد ذلك على ترتيب الأولويات والأشياء، وطريقة الاستخدام الخطي لحل المشكلات بنية التطوير والتحسين، ونحن مجبرون على استخدام الجانب الأيسر الخلاق لتحقيق أهدافنا في الحياة والعمل.

*مارس تقنية "الماء" فلا شيء يمكن ان يصمد امامه، ثم كما يقول "فيكتور هوجو" فان أقوى شيء في الكون كله هي فكرة آن اوان خروجها للنور!

تمرينات عملية:

استخدم عبارة "سيتم انجاز العمل"، جدف عندما تكون على قمة الموجة فقط، أرخي قبضة التمسك بتفضيلاتك، استخدم ساعة الجسد، عش طفولتك مرة اخرى، كن قدوة ومثلا أعلى، ابعث برسائل تقدير، امنح نفسك ما تستحق من تقدير، ابحث عن الصمت والتأمل، حدد ما هو مهم، الانتباه هو كل ما هناك، استمر في وضع ابداعات روحية، اخدم كل عملاءك، توقف عن انجاز كل شيء بنفسك، فكر باسلوب "ماذا لو"؟ افرغ عقلك من كل شيء وكن فخورا بهذا، ربما كنت على حق، قوة الدعاء، اعتنق الحاضر: فلا شيء يحدث مصادفة والعالم لا يريدنا بسؤ، عش الحياة كما هي، اشتر نافورة صغيرة وبعض نباتات الزينة المنزلية والخارجية ان أمكن، شجع التعجب، عش شبابك مرة اخرى، قدر الطبيعة واعتبر كل شيء منحة واهمس بالشكر وكن مقاتلا متفائلا وابق في اللحظة واستخدم عبارة "سوف أعمل"! اكتب يومياتك احيانا، اضبط نفسك وأنت تفعل الأشياء بالشكل الصحيح، حرر نفسك من المصيدة، حدد مناطق ارتياحك والمخاطر، حدد ميزاتك الكبرى وقوة الاصرار ثم قم بأداء بعض المآثر

البطولية الصغيرة، انصت الى جسدك وحقق ذاتك، دون المتغيرات والخسائر، لا تخشى شيئا، مارس التدريب على الاحتمال، امنح نفسك مناعة ضد الشدائد وثق بالحياة، عش حلمك، اعد تشكيل وعيك بالعالم واهزم الخوف، احصل على غفوات قصيرة لتجدد حيويتك...واخيرا لا تنسى ابدا أن تشكرني بتفاعل على تلخيصي الابداعي الموجز لهذا الكتاب القيم والمفيد وعلى الجهد الكبير الذي بذلته لاتمام هذه الخلاصة الانتقائية لكتاب مؤلف في ٢٣٨ صفحة من القطع المتوسط، بحيث تستطيع قراءة هذا الكتاب في حوالي ثلاث صفحات ونصف فقط وقد يستغرق ذلك حوالي العشرين دقيقة ربما على الأكثر، راجيا ان تكون قادرا على تطبيق بعض الأفكار والاستفادة عمليا وشخصيا:

/ Mman2005@yahoo.com // mmman98@hotmail.com

عمان – الاردن

* * *

ما معنى "عقل مثل الماء"؟

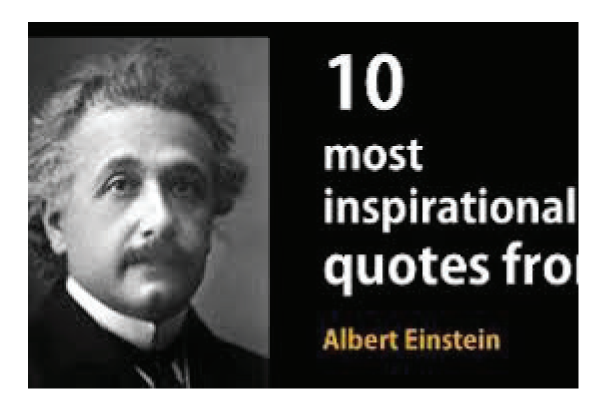
- ان الماء لديه القدرة على غرس الخشية والسكينة، وصنع الهدؤ، والهام التفكر والتأمل، سواء كان شلالا هادرا، أو أمواجا متكسرة، أو مجاري متدفقة، أو أمطارا منهمرة، أو أعماقا ساكنة تعكس ضؤ النجوم. ولكن للحق فهناك الجانب المظلم الكابوسي "القاتل الكارثي" للماء المتمثل بالفياضانات والسيول والتسونامي كما الأمطار الغزيرة المستمرة الرعدية!
- ثم هناك صفات "الانسيابية والهدؤ والقدرة على البقاء مع التيار"
- يمكن تشبيه العقل المائي بتلك الحرية في الادراك
- التركيز على خصائص الماء مثل الامتصاص والانعكاس والاصرار والهدؤ ثم خاصية الاحتفاظ بالجوهر

- يتطلب ذلك تمرينات يومية على الهدؤ والتأمل وتغيير عقلك وطريقة تفكيرك
- لذا فهذا الكتاب ينقسم الى ثمانية اجزاء هي: الانسيابية، البحث عن التوازن، الانعكاس، الامتصاص، تغيير الشكل، الهدؤ، الاصرار، والاحتفاظ بالجوهر.

واخيرا فأنت مدعو كقارىء يقظ الى البدء في تطوير لياقة داخلية تتيح لك الوصول الى حالات داخلية من السعادة والهدؤ الموجودة بالفعل داخل نفسك، والتي تشكل تكاملا ضروريا بين العقل والجسد يحررك ويرفع عن كاهلك الضغط والقلق والتوتر..متمنيا لكم جميعا التوفيق وحظا طيبا!

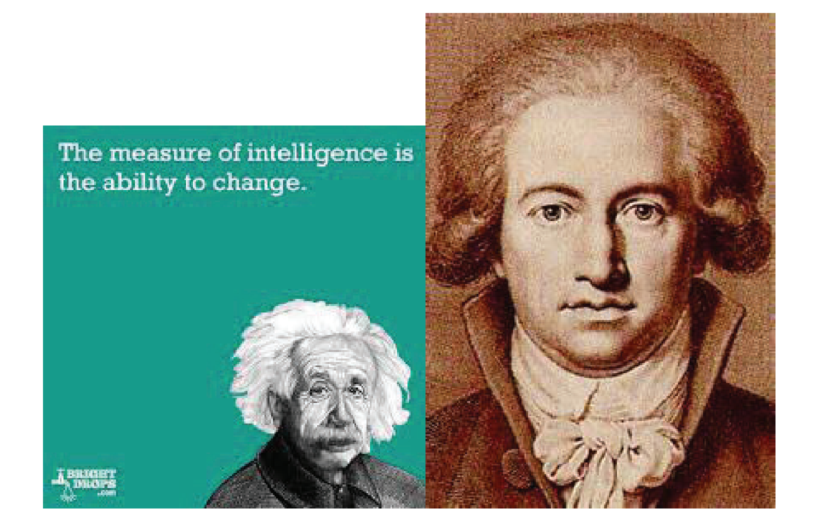
* * *

ومضات «أينشتاين وغوته» الذكية لدروب الحياة الهنية/١٢!



لا تفكر في الماضي، حاول الخروج من منطقة الآمان، استمع لأراء الآخرين، اسعى دوما للتغيير، لا تترك الآخرين يقرروا بالنيابة عنك، لا تحقد على الناجحين، لا تفكر باحتمال الفشل، لا تأسف على حالك، لا تركز على ضعف خصومك، لا تسعى دائما لارضاء الاخرين، لا تلوم نفسك لأشياء خارج السيطرة، تحلى بالصبر والحكمة، حاول أن تكون مفهوما، لا تحمل الجمايل، لا تكررا الأخطاء، لا تستسلم لمخاوفك، تحرك بمنطق، تقبل مساعدة الاخرين، افعل الأشياء المهمة فقط، تعلم باستمرار، احترم خصوصية الآخرين، لا تخالف ضميرك، افعل الأشياء الجيدة، لا تخلط الوسائل بالأهداف، حاول شرح الأشياء المعقدة، تجنب تكرار الأخطاء، تعلم من الماضي وعش الحاضر وتأمل بالمستقبل، لا تعتمد دوما على قوتك، البساطة لا تعني التفاهة، تجنب كسل التفكير، استدعي المرح الابداعي في التعبير والمعرفة، جرب أحيانا الأشياء الجديدة، تقبل الحقائق في كل شيء، لا تقدس العادات والتقاليد والأحكام المسبقة، استخدم ذكاءك ومعرفتك، استخدم المخيلة باستمرار، تجنب الغضب، لا تفتقد ابدا نعمة الفضول الايجابي، كن مبدعا، فكر احيانا بشكل مختلف، اعتمد الخيال ندا للمعرفة، جرب احيانا الأشياء البسيطة، تفاعل مع الآخرين وتجنب التعالي والغرور، مارس الشغف...ثم التزم بمقولة غوته: "ينبغي أن يسمع الانسان كل يوم قليلا من الموسيقى، ويقرأ قصيدة

جيدة، ويستمتع بصورة جميلة، ويقول اذا أمكن كلمات قليلة معقولة".



هامش تفاعلي:

الأخ الصديق مهند النابلسي

الومضات ومضاتك يا صديقي في هذه الإضاءة الرائعة، وأنت تسلط النور على جانب آخر بعيد من الفيزياء في شخصية هذا العالم العبقري.. الفيلسوف " أنت حككتَ جلدي في المطرح الذي يرعاه يا صديقي" لأنني شديد الإعجاب بالعلماء وفي طليعتهم البرت أنشتاين.. هؤلاء هم خلاص البشرية يا صديقي نقلونا من الظلمات إلى النور.

اسْعَ للتغيير..؟ ألم يكن التغيير أول العوامل في تجدد الحياة واستمرارها على هذا الكوكب..؟ فلا تتوقف حركة الكون وتتحول إلى سكون أو عدم.. والقول في بعض جوانبه يشبه مقولة جبران خليل جبران بما يعني: "لا حياة بلا حركة والحركة عمياء إن لم ترافقها المعرفة، والمعرفة عقيمة إن لم تقترن بالعمل، والعمل باطل إن لم تواكبه المحبة".. آسف أنني لم أعثر على كلام جبران ولا أحفظه لأنقله لك بحرفيته.

لا تَلُمْ نفسك..؟ لكأنه يريد القول انتبه للمرات القادمة وانسَ ما حدث وواصل حياتك وسعيك بعيدا من الفشل وجلد الذات أو تقريعها. والقول لكأنه من بعض الزوايا يشبه مرة أخرى، ما قاله رابندرانات طاغور نبيُّ الهند وشاعرها وشمسها المشرقة على مدى الأزمان. "يارب؛ لا تدعني أصب بالغرور إذا نجحت، ولا تدعني أصب باليأس إذا فشلت، بل ذكرني دائماً بأن الفشل هو التجربة التي تسبق النجاح".

تَحَلَّ بالصبر..؟ هل تتصور يا صديقي أن أنشتاين كان يغنِّي بالعربي مثلاً..!؟ ويردد مع وديع الصافي: «يا عيني عالصبر.. يا عيني عليه»..!!؟؟ لا يفهم العباقرة إلا المميزون مثلك يا مهند. أخيراً؛ «واسْتَدْعِ المرح الإبداعي في المعرفة والتعبير»..! ألم أقل لك يا صديقي أن أنشتاين يحسن المرح والغناء..!! فهل صدقتني أم أنك لا زلت تحتاج مزيداً من الأدلة والبراهين..!؟

هامش توضيحي:

Muhannad Alnabulsi أما اسلوبي في التلخيص الفريد الجديد (القديم) للكتب والروايات فيستند في وضع أهم الفقرات والجمل المعبرة بلا تدخل وتعليق وتحليل (من وجهة نظري طبعا)...تاركا للقارىء النبيه الفرصة ليطلع ويبدي رأيه ان وجد وليوفر على نفسه قراءة رواية مكونة أحيانا من حوالي ال٣٠٠ صفحة واكثر، وخاصة وان معظم العرب "لا يقرأون" كما هو معلوم احصائيا...وهذا الاسلوب "الريادي - المبتكر" قد لا يلقى أحيانا الرواج لدى بعض النقاد والكتاب والمحررين في الصحف وبعض المواقع الألكترونية وهم على اي حال قلة محدودة و أحرار فهذا اسلوبي من من منطلق "قل كلمتك وامشي"... او "ضع ملخصك وامشي"...ولكم خالص تحياتي و "قراءة سعيدة تفاعلية"، وقد فوجئت بروائيين مشهورين يعجبهم هذا الاسلوب الريادي فيضعون مقالتي الملخصة لروايته على صدر صفحتهم في الفيسبوك مما سرني كثيرا، وان كان بعض الروائيين المغرورين لا يلقون بالا لتلك الملخصات، ويعتبرونها "لزوم ما لا يلزم"، وهذا بالحق يكشف شخصيتهم الحقيقية، كما أن هذا الاسلوب

(بالنسبة لي) يساعدني على تحديد عناصر القوة والضعف في الكتابة الروائية، فقد لاحظت حالات عديدة من التكرار والحشو والمبالغة والسذاجة السردية، وحتى بعض الأخطاء المنسية هنا وهناك...واخيرا فهذا الاسلوب المبتكر يساعد الكاتب على ان يبقى حياديا بطريقة تحليله او عرضه للرواية، حيث لا مجال له للتعليق الا في الحد الأدنى، بدلا من الانغماس بحماس او بفتور لتبيان نقاط القوة والضعف في السرد الروائي، وأعتمد أحيانا هذا الاسلوب بطريقة عرضي للكتب الادارية الهامة كما لبعض الأفلام السينمائية، مع وجود مساحة للتحليل السردي والنقد السينمائي، الا ان يفضل احيانا الانغماس بشرح بعض التفاصيل والحبكة شبه كاملة قبل البدء بالتحليل والتعليق وذلك لصعوبة الحبكة وكثرة تقاطعاتها وتعقيداتها وتداخل شخصياتها، كما في حالة التحفة السينمائية: بليد رانر ٢٠٤٩" على سبيل على سبيل المثال لا الحصر...

* * *

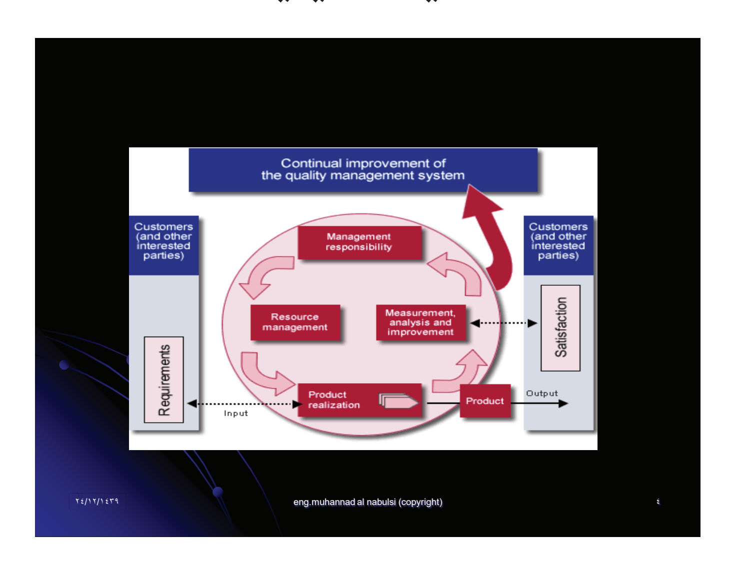
Nailed it!! Your visual IQ is flawless!!

Nailed it!! You’re visual IQ is exceptionally high, which means you’re “picture-smart”. You are instinctively able to visualize patterns with your mind’s eye and think in three dimensions. Pilots, sculptors, painters, writers, and architects all have high visual Intelligence. SHARE this unique Visual IQ test to test your friends.

* * *

فصل جديد

أحدث تطبيقات التخطيط الاستراتيجي العصري بعيدا عن النمطية التقليدية/١:





طور أهدافا مقاسه حسب مفهوم (SMART)

Simple – Measurable – Achievable – Reasonable and Time-bound.

بسيطه- مقاسة – قابلة للتحقيق – منطقية وضمن حيز زمني محدد.

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ١٣

الإجراءات والقياسات الضرورية لتحقيق النجاح

- الربحية : تخفيض التكاليف، زمن الإنتاج أو الخدمة
- التسليم : الكفاءة والفعالية، أيام التخزين
- رضا الزبائن والمتعاملين: تكاليف الجودة، الأعطال للوحدة.
- رضا العاملين : معدل الحوادث، الغياب، الدوران الوظيفي، نظام الاقتراحات.

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ١١

- ما هي الأهداف الاستراتيجية المنوي تحقيقها هذا العام؟
- كيف فعلنا ذلك في العام الماضي؟
- ما الذي نجح وما الذي فشل؟
- ما الذي تعلمناه من التجربة السابقة؟
- ما هي خططنا العملية لتحقيق الأهداف (من، ماذا، متى، أين وكيف؟)
- ما الذي نحتاجه لتحقيق أهدافنا الاستراتيجية للعام المقبل؟



مارس بالعصف الذهني هذه الأسئلة وناقش الإجابات!

٢٤/١٢/١٤٣٩ ١٤

النموذج الرباعي لخارطة الطريق

- ما هو الفرق بين الواقع الحالي والحالة المرغوب بها؟
- ما الذي يمنعنا من تحقيق أهدافنا (مخطط السبب والتأثير)
- ما هي الأسباب مرتبة حسب أهميتها (مخطط باريتو)؟
- ما الإجراءات الفعالة لمعالجة الأسباب الهامة؟



ناقش عملياً هذا النموذج باستخدام الأدوات بشكل مبسط!

٢٤/١٢/١٤٣٩ ١٥


التسلسل العملي لتطبيق
الإدارة الاستراتيجية
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
١٦


الرؤيا الطويلة الأمد
استراتيجية الثلاث لخمس سنوات
الاستراتيجية السنوية
خطة الدوائر
إحداث التحسين (KAIZEN BLITZ)
المنهجية اليومية لحل المشاكل!
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
١٧

الخطوات العشر لتطبيق منهجية PDCA

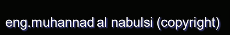
- اعكس الوضع القائم
- طور تصوراً للوضع المطلوب
- جد أولويات للأهداف و الحاجات
- نفذ خطة في صفحة واحدة (A3) لتحقيق الأهداف
- طبق الخطة – مخطط شجري !
- طبق خطة تنفيذية لكل مستوى (موضح)
- الفحص و التدقيق و التوازن التفصيلي (للعمليات اليومية)

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ١٨

- المراجعة النصف سنوية
- المراجعة السنوية (نقاط التعلم و الاستفادة)
- وثق الانجازات المعرفيه (Book of knowledge)



اقترح سيناريو عملي مماثل وبشكل مبسط



٢٤/١٢/١٤٣٩ ١٩

الخطوات السبع لحل المشاكل :

تحرى الوضع القائم ← تحسس المشكلة – ضع اقرارا بالمشكلة – اجمع وحلل البيانات– اجري تحليلا سببياً (مخططات السبب والتأثير والخمسة لماذا؟).

اختر خطة التطبيق – طبق الخطة – قيم التأثيرات – عبر ودرب!



حاول حل مشكلة باستخدام هذه الخطوات – ناقش النتائج!

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٢٠

تطبيق عملي لتحليل الخمسة لماذا (Five – Why)

إقرار المشكلة : صنعنا فقط تسعمائة وحدة!

- لماذا، لأن الروبوت توقف
- لماذا، لحدوث حمل زائد واحتراق الفيوز!
- لماذا، لأن ذراع الروبوت لم تزيت بشكل كاف!
- لماذا، لأن مضخة التزييت لم تعمل بشكل صحيح!

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٢١

- لماذا، لأن جزءًا من المضخة كان مهترئا!
- لماذا، لأن الأوساخ والمخلفات دخلت لاسطوانة المضخة!
- لماذا، لأن موتور المضخة لم يكن مزوداً بفلتر لتنقية الشوائب!

هكذا فالأسئلة المتابعة تساعد في تقصي جذور المشكلة ومعرفة الأسباب لمعالجتها!

تمرين

حاول أن تطبق هذا المفهوم بشكل عملي على مشاكل واقعية!

ناقش النتائج.

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٢٢

المطلوب تعميم منهجية حل المشاكل على كافة المستويات الوظيفية وتكثيف التدريب وتطوير جداول عملية منطقية ومن ثم معايرة الإجراءات بهدف تكرارها. كما يجب التأكيد على عناصر المساءلة والتفويض للمستويات المختلفة وتوزيع الأدوار بشكل كفؤ وعادل وإعطاء التدريب المتوازن لتحقيق النجاح.

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٢٣

دركر وجوران (Drucker and Juran)

طرح دركر عدة أسئلة هامة مثل :

- ما هي الأهداف الكلية للمؤسسة؟
- كيف نخلق الأهداف؟؟
- كيف نفحص ونراقب النتائج تبعاً للأهداف الموضوعة ؟
- كيف ندير بالأهداف بدلاً من الشعارات.

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٢٥

إجابات دركر على هذه الأسئلة صاغت ما يسمى "بالإدارة بالأهداف" (MBO) وكانت ذات طابع ابتكاري حيث ركزت على:

- بناء الأهداف بتراتبية (شجرة)
- توازن الأهداف لكل مستوى على حده
- توازن الأهداف بشكل متكامل وشمولي
- اقتراح دورة التخطيط السنوي لمقارنة الأهداف بالنتائج العملية المحققة!

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٢٦

ساعدت أفكار دركر وجوران المؤسسات اليابانية في صياغه ما يسمى هوشين كانري (Hoshin Kanri) الذي أطلق لأول مره في العام ١٩٦٤ واستخدمته شركة بريدج ستون لإطارات السيارات (Bridgestone) ويعني تطبيق السياسات (Policy Deployment) وفي نفس الوقت تقريبا بدأت تويوتا بتطبيق مفهوم التخطيط السنوي وأنظمة التطبيق التراتبيه!

كيف يمكن موائمة التطبيق الإستراتيجي مع نظام الإنجاز الرشيق.

(Strategy Deployment and lean Performance System)

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٢٨

فكر بذلك في إطار النظام العصبي للتفكير باستخدام ثلاثة مؤثرات:

- **سرد القصص الهامة (التي تجذب الآخرين)!**
- **طبق طرقا علمية مثل حلقة PDCA**
- **أعكس وتعلم وعلم (Reflect and Learns)**

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٢٩

النظام العصبى المطلوب مكون من ثلاث نقاط :

- وازن وتنسق الفعاليات
- اربط كل الأشياء مع بعضها البعض
- تفاعل بسرعة وإيجابياً مع المؤشرات !

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٣٠

نحقق بواسطة التطبيق الإسترتيجى ثلاثة أشياء :

- التركيز – ما هي الأهداف الهامة القليلة؟ (Focus)
- التوازن – (Alignment) – كيف نجمع كل اللاعبين المعنيين في نفس الساعة (ضمن نفس النشاط)؟
- التجاوب السريع (Quick Response) – كيف نجعل المشاكل مرئية وواضحة للجميع بغرض جذب التفاعل المطلوب لحلها.



اقترح تطبيقاً عملياً لهذه المنهجية باعتماد العناصر الثلاثة! وناقشها!

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٣١

المطلوب ليس نمطاً "روبوتياً" ولكن تفكيراً بشرياً إبداعياً يسير للأمام بطاقة تجميعية ومدفوعاً ضمن رؤيا مشتركة ومكون من ثلاثة عناصر: التركيز – تضافر الجهود والتوازن ومن ثم التجاوب السريع.

Focus, Alignment and Quick Response

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٣٢

منهجية الـ A3
(Strategy A3 Template)

مكون من ثلاثة عناصر:

- مجرد صفحة واحدة (A3) (11× ١٧ انش !) يتم تلخيص القصة الاستراتيجية كاملة
- الانسياب المنطقي من أعلى اليسار الى أسفل اليمين (أو بالعكس!) وكل مربع يقود لمربع جديد في سرد منطقي
- يمكن توضيحها من خلال ٥- ١٠ دقائق فقط.

تمرين

المطلوب قيام مجموعتين بشرح استراتيجية المؤسسات عملياً من خلال تطبيق منهجية ال A3 كما تم توضيحها أعلاه، ومن ثم عرضها خلال ١٠ دقائق ومناقشتها!

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٣٣

ارشادات عملية للإدارة الاستراتيجية الناجحة:

- لخص الحاجات والأهداف التي تريد تحقيقها
- اعكس بنزاهة ما تم انجازه في العام المنصرم (ما الذي نجح عملياً؟ ما الذي لم ينجح؟ لماذا؟ ما الدروس المستفادة).
- لخص الأسباب والمعطيات للسنة الحالية بشكل نقاط مختصرة!
- ركز فعالياتك – ما الذي تريد القيام به في السنة القادمة؟
- وضح باختصار في عرض ال A3 المقرر العناصر التالية:
- من، ماذا، أين، متى، وكيف وبشكل خطة تنفيذية!

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٣٤

ناقش الأمور المزعجه مثل المشاكل المعلقة، الموارد المطلوبة المخاطر المحتملة ... الخ

اجعل عرضك مقروئا وواضحاً وجذاباُ!

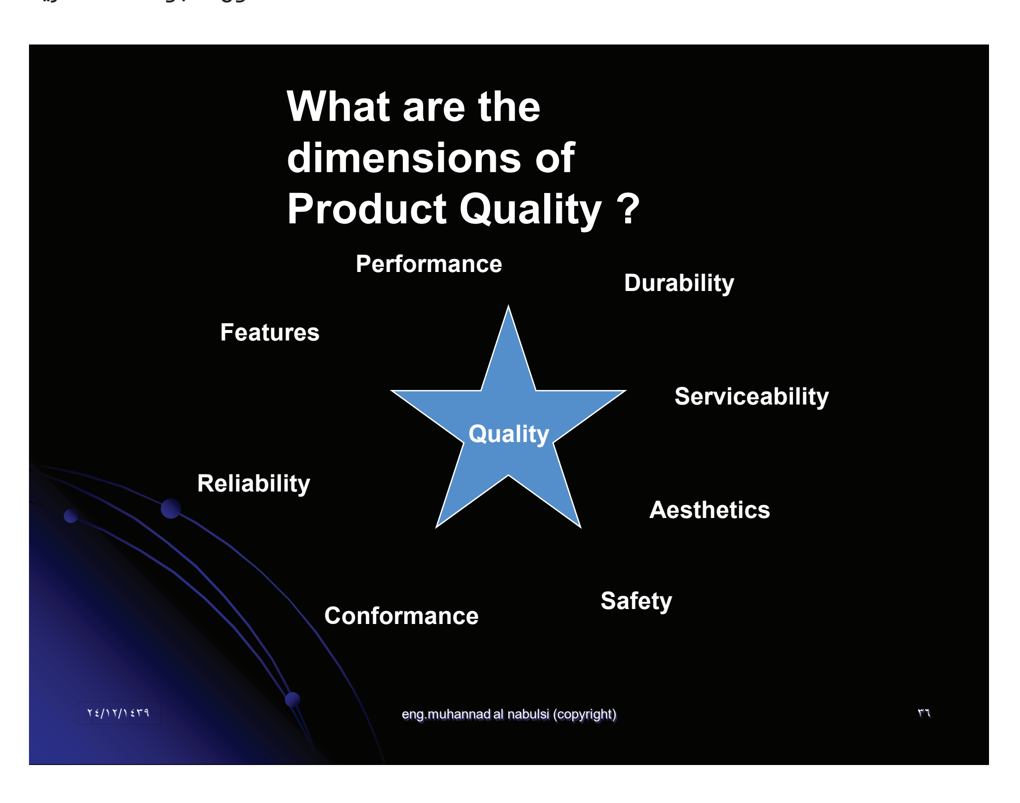
تدرب على تقنيات العرض والتوضيح وتجنب الملل وحافظ على الوقت!

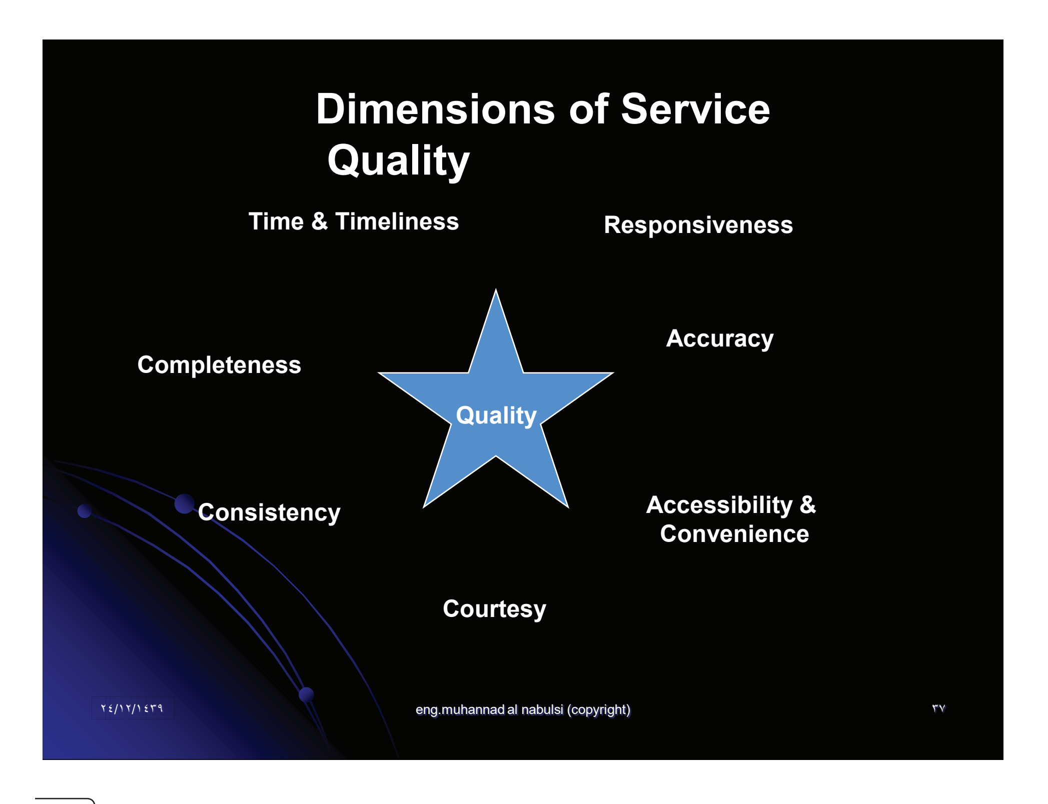
لا تخفي الأنباء السيئة بل اكشفها للمناقشة والاستعداد!

لا تقحم كثيرا من التفاصيل الغير ضرورية، ركز على الأشياء الهامة.

لا تكثر من استخدام المخططات بحيث يتوه القارىء في التفاصيل، فالمطلوب تطوير فهم مشترك للخطه والأهداف بهدف معالجة المشاكل وتحقيق النتائج!

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٣٥


What are the dimensions of Product Quality ?
Performance
Durability
Features
Serviceability
Quality
Reliability
Aesthetics
Conformance
Safety
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٣٦


Dimensions of Service Quality
Time & Timeliness
Responsiveness
Accuracy
Completeness
Quality
Consistency
Accessibility & Convenience
Courtesy
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٣٧

Total Quality Management Practices

1. Customer defined quality
2. Top management leadership
3. Quality as a strategic issue
4. All employees responsible for quality
5. Continuous improvement/Benchmarking
6. Shared problem solving
7. Statistical quality control
8. Training & education for all employees

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٣٨

ممارسات الجودة الشاملة

- * الجودة الموجهة للزبائن
- * القيادة العليا
- * الجودة كبعد استراتيجي
- * كل الموظفين مسؤولين عن الجودة
- * التحسين المستمر / المقارنة المرجعية
- * المشاركة في حل المشاكل
- * الرقابة الإحصائية للجودة
- * التدريب و التعليم لكافة الموظفين

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٣٩

Quality as a Strategic Issue

- Quality is key to effective strategy
- Clear strategic goal, vision, mission
- High quality goals
- Operational plans & policies linked to goals
- Feedback mechanism
- Strong leadership

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٤٠

الجودة كبعد استراتيجي :

- * الجودة هي مفتاح الإستراتيجية الفعالة
- * أهداف إستراتيجية واضحة ، رؤيا ورسالة ؟
- * أهداف عالية للجودة المطبقة
- * الخطط والسياسات التشغيلية مرتبطة بالأهداف
- * ديناميكيات التغذية الراجعة
- * القيادة القوية !

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٤١

Evolution of Quality Management

- Quality Control
- Testing and Inspection
- Quality Dept. as a police force—protecting the customer
- Higher quality implied higher cost
- Conformance to spec
- Workers the source of most problems

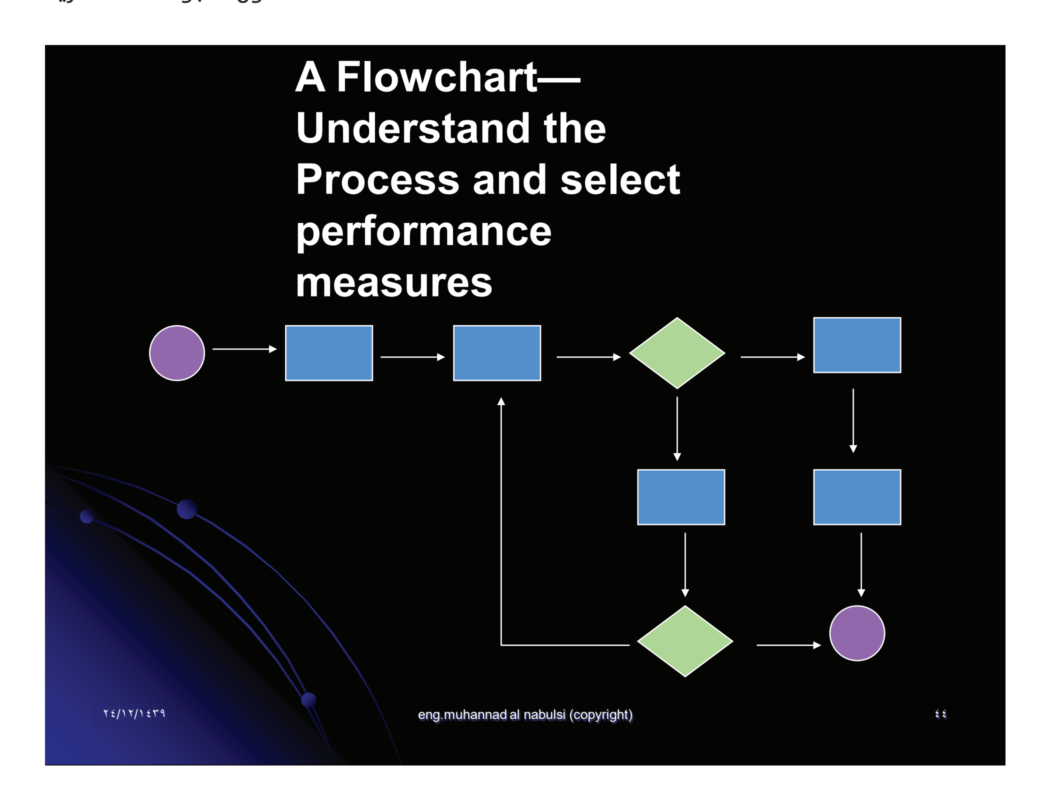
- Quality Management
- Building Process Capability
- Everyone owns the quality of their work
- Quality is the key to improving cost and performance
- Fitness for use
- Process source of most defects

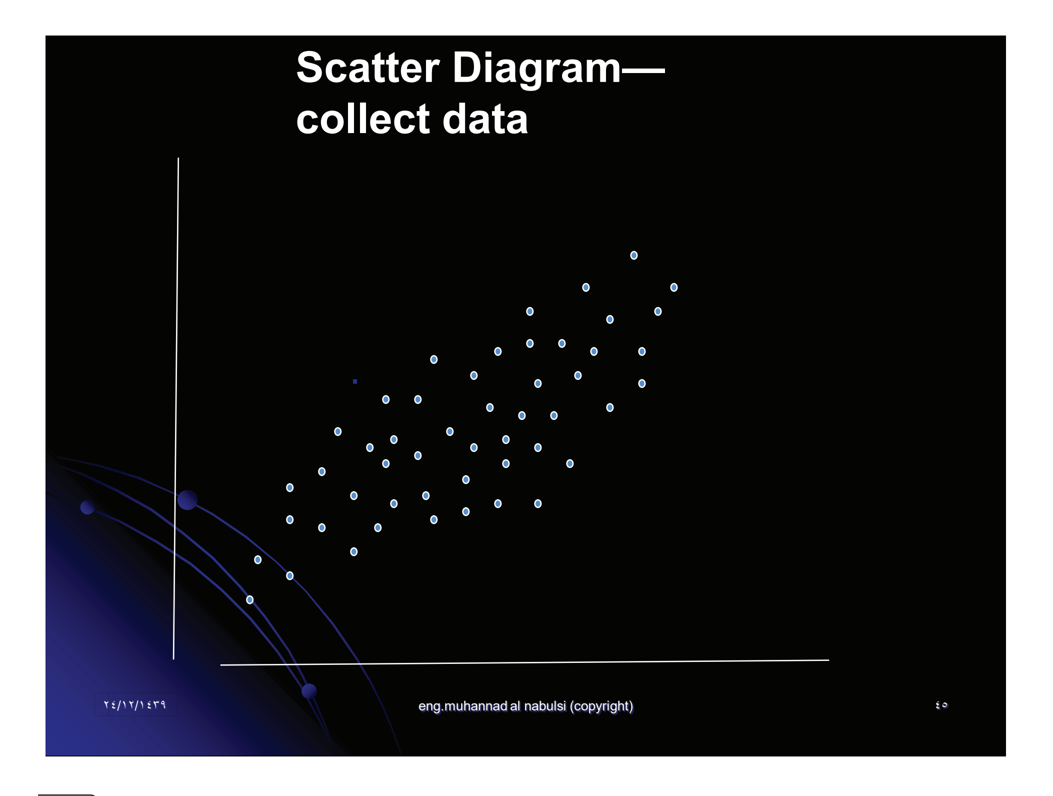
٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٤٢

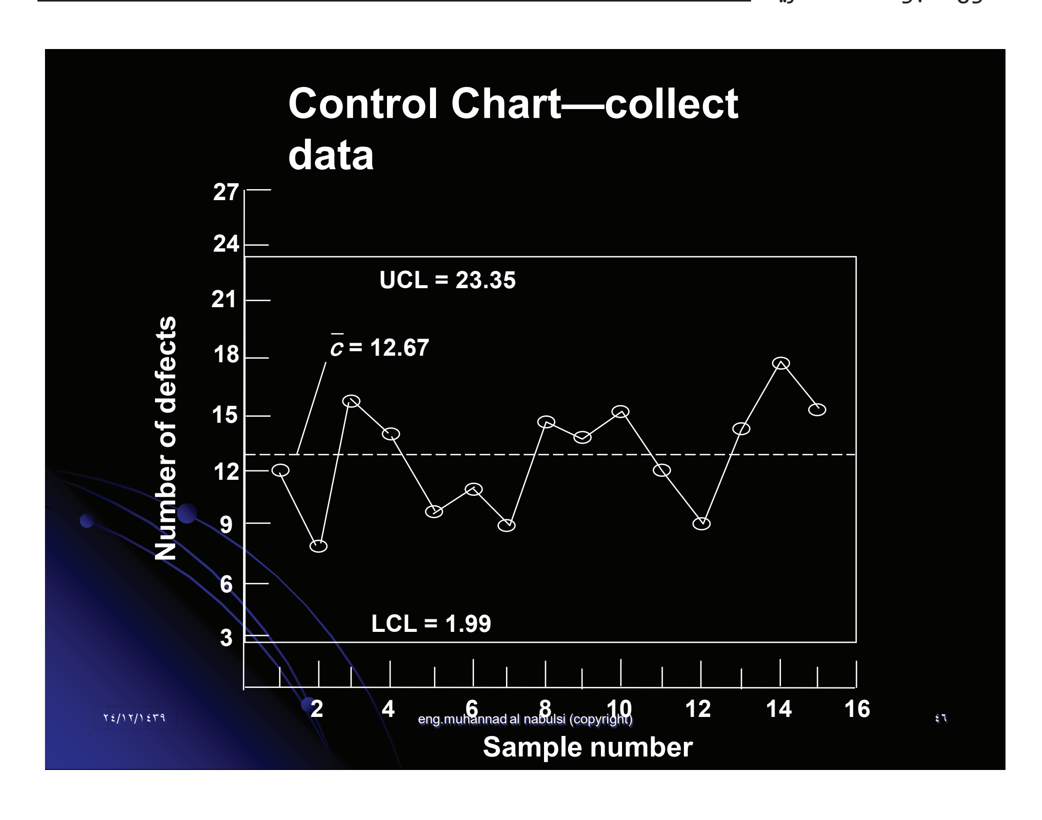
Seven Quality Control Tools

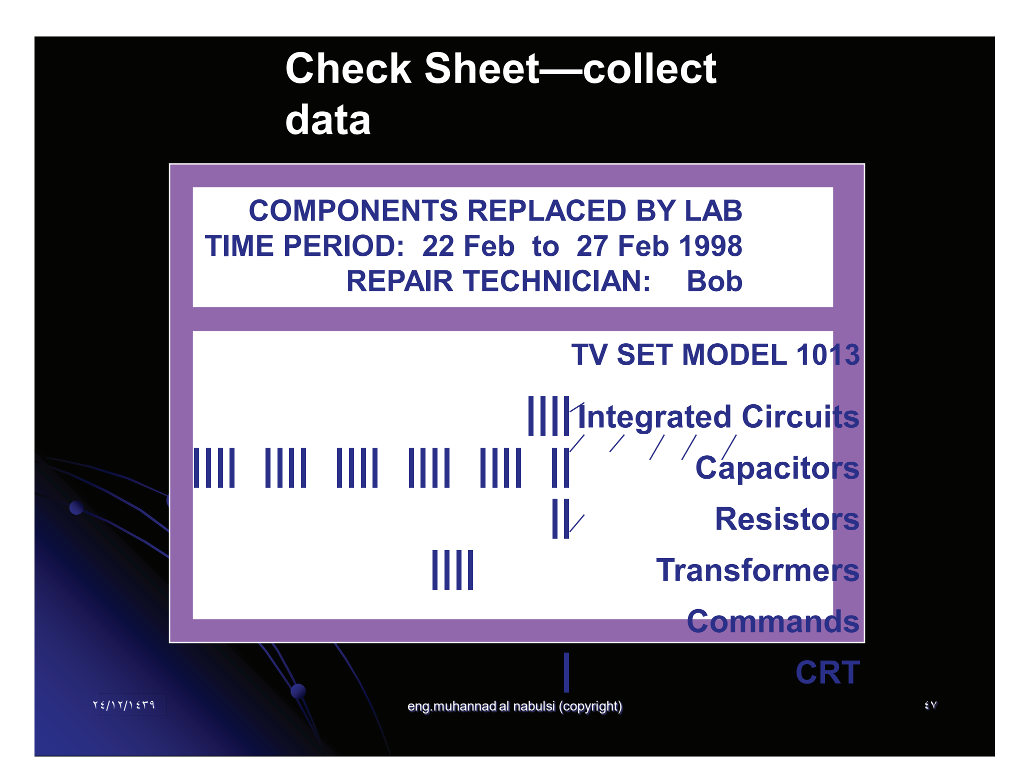
1. Pareto analysis
2. Flowcharts
3. Check sheets
4. Histograms
5. Scatter diagrams
6. Control charts
7. Fishbone diagram

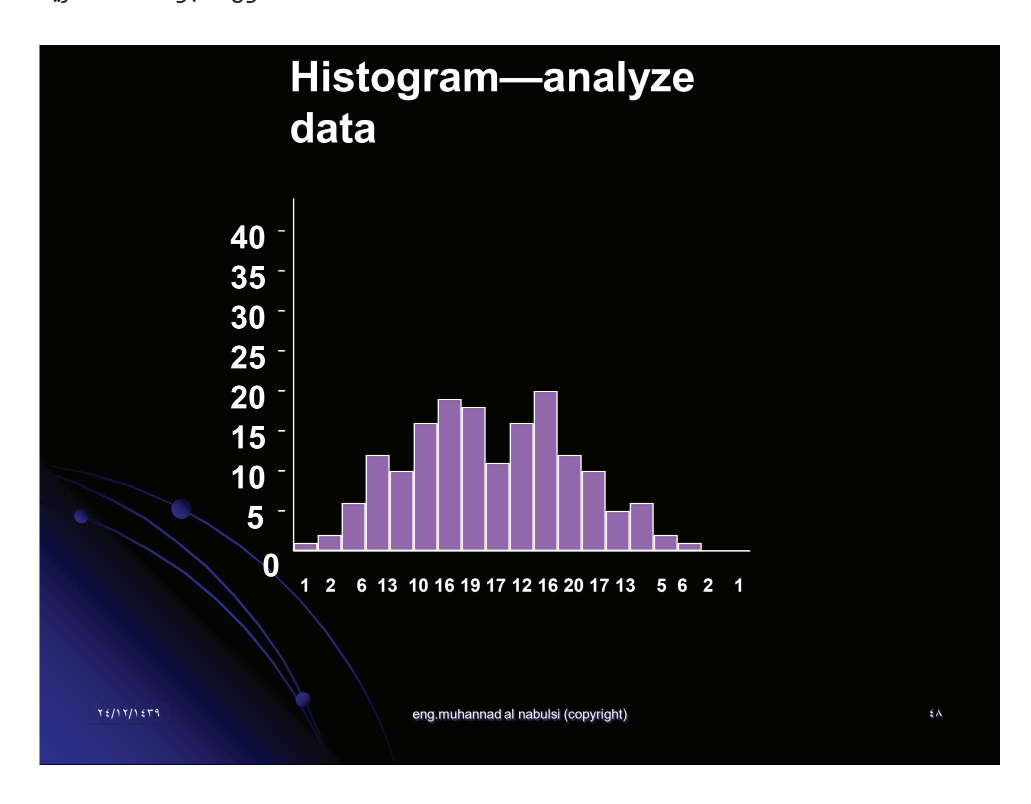
٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٤٣

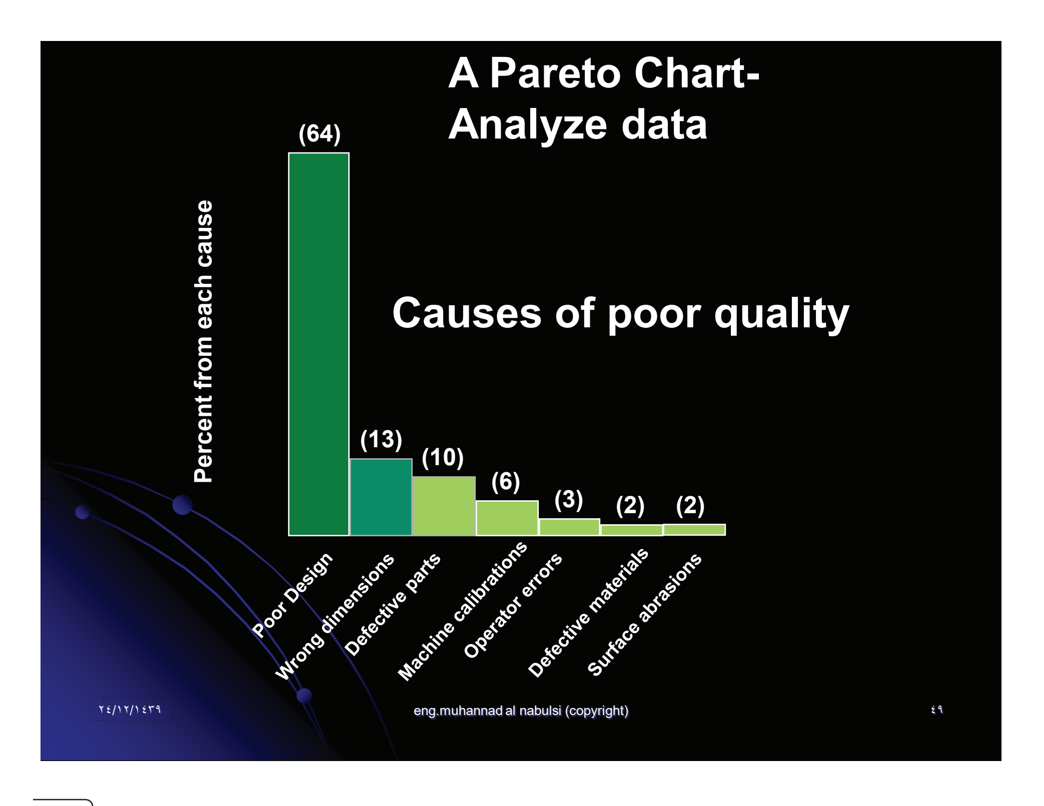

A Flowchart—
Understand the
Process and select
performance
measures
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٤٤


Scatter Diagram—
collect data
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٤٥


Control Chart—collect data
Number of defects
27
24
21
18
15
12
9
6
3
UCL = 23.35
$\bar{c}$ = 12.67
LCL = 1.99
2
4
6
8
10
12
14
16
Sample number
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٢٤/١٢/١٤٣٩
٤٦


Check Sheet—collect data
COMPONENTS REPLACED BY LAB
TIME PERIOD: 22 Feb to 27 Feb 1998
REPAIR TECHNICIAN: Bob
TV SET MODEL 1013
Integrated Circuits
Capacitors
Resistors
Transformers
Commands
CRT
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٢٤/١٢/١٤٣٩
٤٧


Histogram—analyze data
40
35
30
25
20
15
10
5
0
1 2 6 13 10 16 19 17 12 16 20 17 13 5 6 2 1
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٤٨


A Pareto Chart-Analyze data
Percent from each cause
Causes of poor quality
(64)
(13)
(10)
(6)
(3)
(2)
(2)
Poor Design
Wrong dimensions
Defective parts
Machine calibrations
Operator errors
Defective materials
Surface abrasions
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٤٩

Pareto Charts

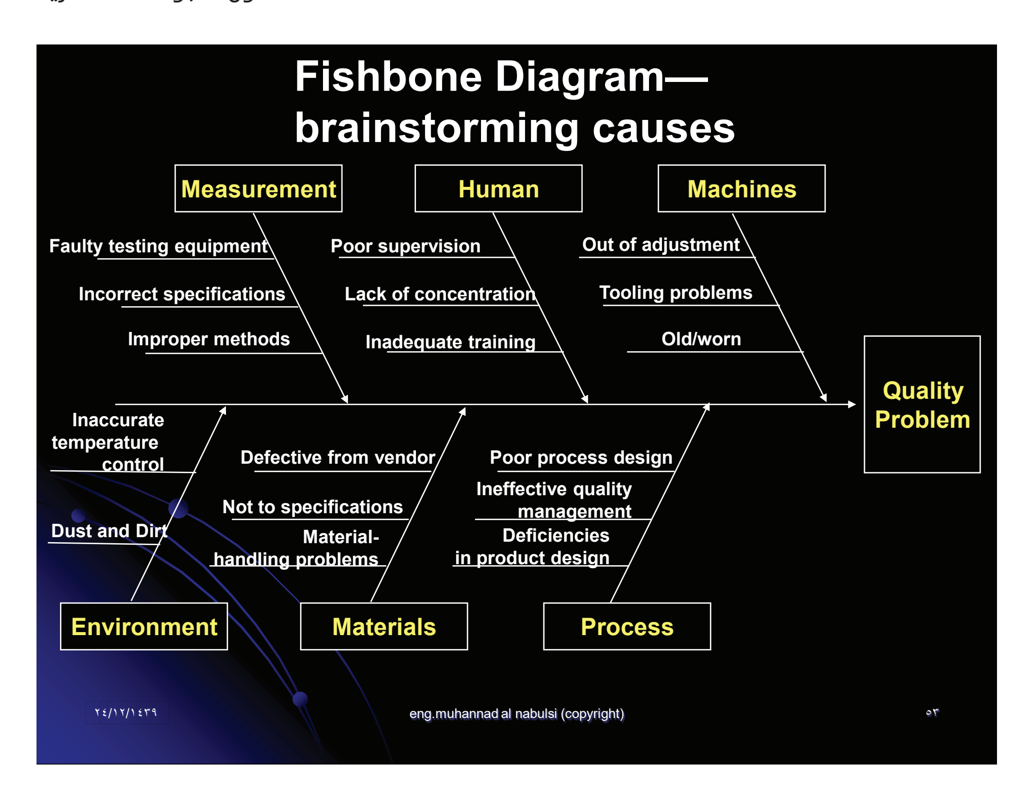
- **Pareto Charts**
- Vilfredo Pareto, a turn-of-the-century Italian economist, studied the distributions of wealth in different countries, concluding that a fairly consistent minority – about 20% – of people controlled the large majority – about 80% – of a society's wealth. This same distribution has been observed in other areas and has been termed the Pareto effect.

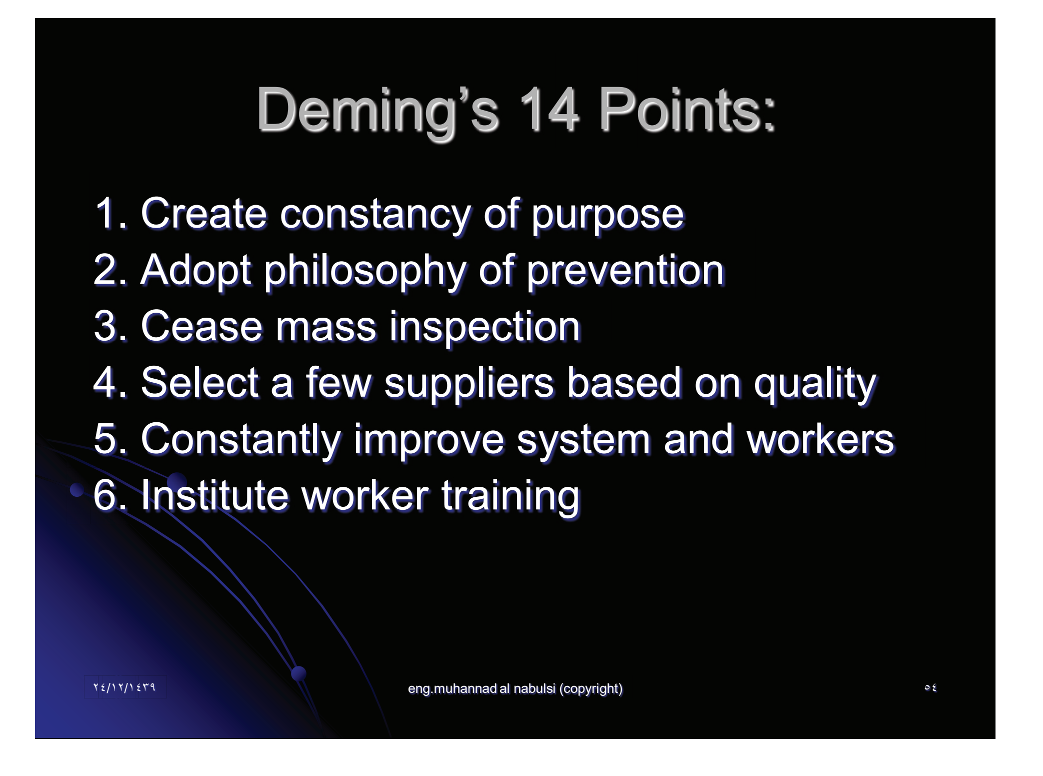
٥١

Pareto Charts

- The Pareto effect even operates in quality improvement: 80% of problems usually stem from 20% of the causes. Pareto charts are used to display the Pareto principle in action, arranging data so that the few vital factors that are causing most of the problems reveal themselves. Concentrating improvement efforts on these few issues will have a greater impact and be more cost-effective than undirected efforts.

٥٢


Fishbone Diagram—
brainstorming causes
Measurement
Human
Machines
Faulty testing equipment
Incorrect specifications
Improper methods
Poor supervision
Lack of concentration
Inadequate training
Out of adjustment
Tooling problems
Old/worn
Quality Problem
Inaccurate temperature control
Dust and Dirt
Defective from vendor
Not to specifications
Material-handling problems
Poor process design
Ineffective quality management
Deficiencies in product design
Environment
Materials
Process
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٥٣


Deming's 14 Points:
1. Create constancy of purpose
2. Adopt philosophy of prevention
3. Cease mass inspection
4. Select a few suppliers based on quality
5. Constantly improve system and workers
6. Institute worker training
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٥٤

Deming's 14 Points:

7. Instill leadership among supervisors
8. Eliminate fear among employees
9. Eliminate barriers between departments
10. Eliminate slogans
11. Remove numerical quotas
12. Enhance worker pride
13. Institute vigorous training & education programs
14. Implement these 13 points

Continuous Improvement: The Deming Wheel

1. Plan
Identify problem
Develop plan for improvement

2. Do
Implement plan on test basis

3. Study / Check
Is the plan working

4. Act
Institutionalize improvement
Continue cycle

P-D-C-A Cycle

Quality Management System Overview

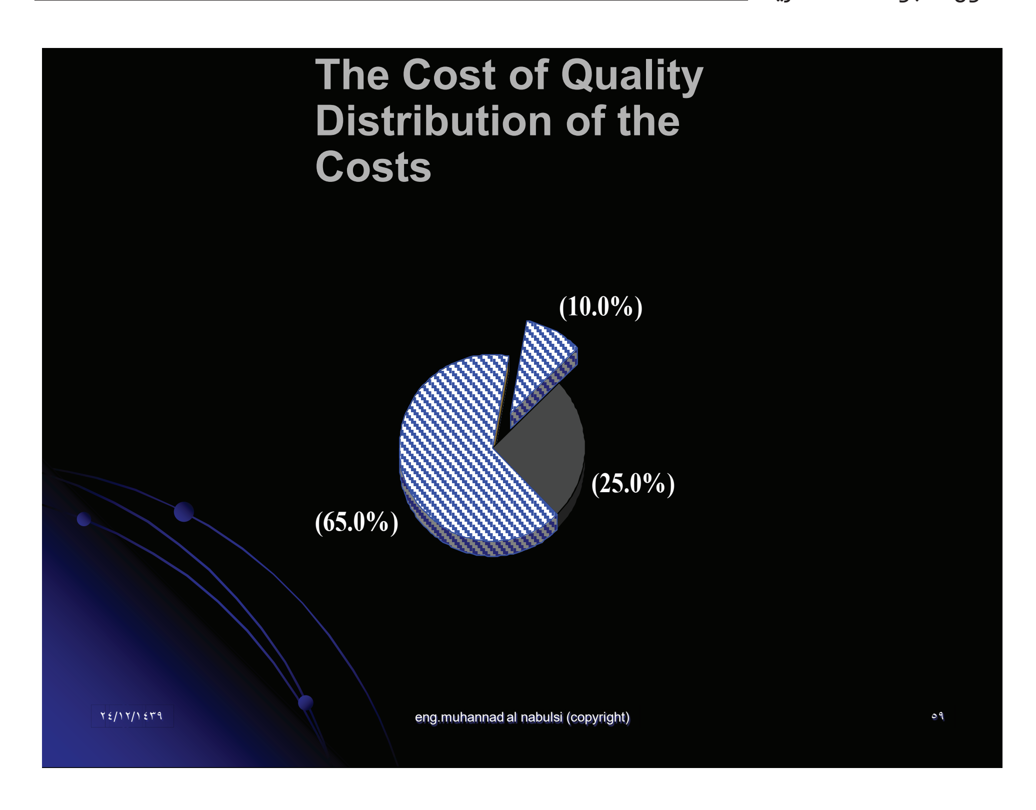
1. Leadership
2. Strategic planning
3. Customer satisfaction
4. Performance management
5. Human resources
6. Construction quality
7. Supplier partnerships
8. Results

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٥٧

Cost Of Quality

- 10—25—65%
- Cost of achieving good quality
  - Prevention
  - Appraisal
- Cost of poor quality
  - Internal failure costs
  - External failure costs

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٥٨


The Cost of Quality Distribution of the Costs
(10.0%)
(25.0%)
(65.0%)
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٥٩


For Example :Strategic Planning
Achieving a future vision of what the company can become requires creating and executing a strategic plan for getting there.
٢٤/١٢/١٤٣٩
eng.muhannad al nabulsi (copyright)
٦٠

This Means

- There is a difference between business planning and strategic planning. Successful companies do both.
- You have a long-range view of how you want your company to operate in the future.
- There is a roadmap that keeps everyone focused on the important changes needed to make it happen.

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٦١

Successful Organizations

- Use a structured approach for strategic development
- Measure 5-7 key success drivers
- Evaluate the competitive environment in detail
- Have clear goals for the company's future

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٦٢

Successful Organizations

- Senior managers translate goals into action plans.
- Engage everyone to make the changes
- Monitor and control progress monthly

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٦٣

Factsheet 21 — Waste analysis

- 1. **Waste stemming from overproduction: the most dangerous of all, as it drives the other forms of waste**
- by producing more than is necessary or by producing items earlier than planned, *e.g. advertising*
- *materials, items finished ahead of schedule, etc.*

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٨٣

Factsheet 21 — Waste analysis

- 2. **Waste stemming from waiting time: time spent waiting for something to happen,** ***e.g. waiting for repairs,***
- *running out of raw materials, unproductive meetings, etc.*

Factsheet 21 — Waste analysis

- 3. **Waste generated by unnecessary conveyance operations: includes any movement of equipment or**
- parts that does not bring added value, *e.g. using special carrier services to ship a part due to behindschedule*
- *part manufacture.*

Factsheet 21 — Waste analysis

- **4. Waste due to over processing: heavy, cumbersome procedures due to over-complicated process**
- designs that do not match actual needs, *e.g. bureaucratic red tape.*

Factsheet 21 — Waste analysis

- **5. Waste due to excess inventory: more stock than is necessary, *e.g. when large quantities are bought in***
- *an attempt to benefit from volume discounts.*

Factsheet 21 — Waste analysis

- 6. **Waste stemming from motion: unnecessary movements due to poorly-designed layout,** *e.g. stocking*
- *finished goods a significant distance from the shipping berth.*

Factsheet 21 — Waste analysis

- 7. **Waste stemming from product defects: producing products rejected at quality control, or unsatisfactory**
- services, *e.g. customer returns.*

Factsheet 21 — Waste analysis

- *WHAT ROLE DOES IT PLAY?*
- Highlighting these “7 wastes” makes it possible to start eliminating almost all “waste”-generating factors, significantly cut
- costs, and increase workforce efficiency.

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٩٠

4.4 Maturity of processes of an organization

- Continual improvement comprises a set of actions which improve the performance of an organization. The
- concept of maturity has been introduced in order to evaluate different levels of performance of an organization
- and to give a road map for continual improvement projects. Usually, five levels are used:

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٩٥

4.4 Maturity of processes of an organization

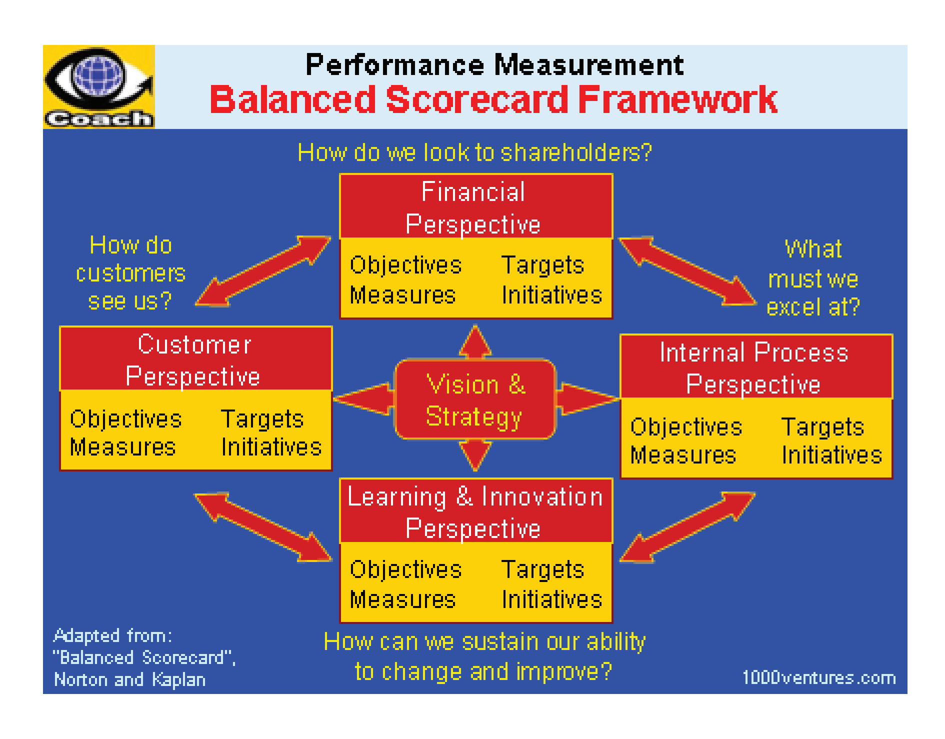
- Initial (Level 1) – no description of any process in the organization;
- Managed (Level 2) – reactive only on customer demand, the process to respond to the customer has
- been formalized;

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٩٦

4.4 Maturity of processes of an organization

- Defined (Level 3) – the processes of the whole organization are defined;
- Quantitatively Managed (Level 4) – all the processes of Level 3 are quantitatively managed with
- indicators; and
- Optimized (Level 5) – the processes can be optimized with the use of indicators.

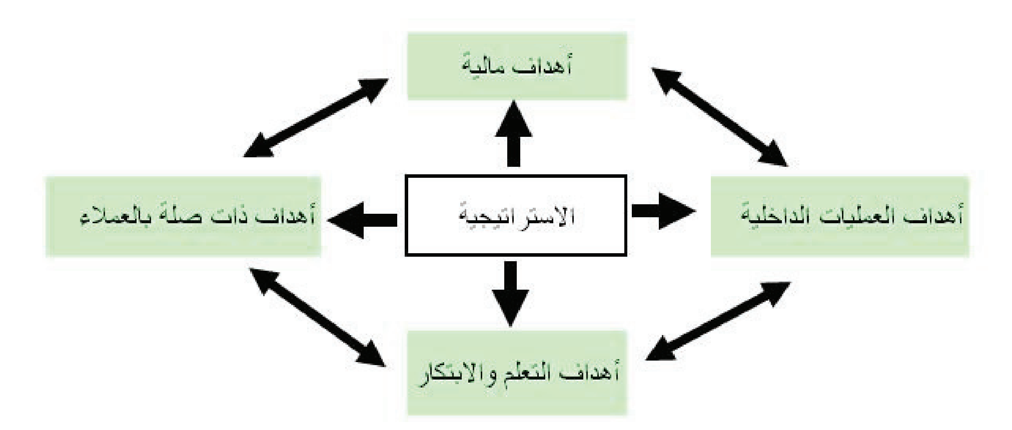
٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٩٧



4.4 Maturity of processes of an organization

- In a Six Sigma organization, the levels of maturity will change gradually. The different stages of progress will
- provide a general road map of the continual improvement programme and the level of maturity.
- What is the level of your Organization?
- Give an Example ?

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ٩٨



Hoshin planning also contains the principle of cascading objectives,

- where one person's strategy can become their subordinates' objective
- Vigorous up-and-down review and communication,
- which is sometimes called catchball
- Prevents danger that the actions in the lower levels do not add up to the
- higher-level objectives.
- Dynamic



MISSION
Core purpose of the organization

VALUES
Timeless guiding principles

VISION
Word picture of the ideal future

STRATEGY
Your "game plan" for success

STRATEGY MAP
Graphical presentation of key objectives

BALANCED SCORECARD
Performance measures, targets and initiatives

CASCADING MEASURES
Performance Measures for all departments/individuals that align with overall goals

STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM
Linking the Balanced Scorecard to processes such as budgeting, reporting and compensation

Main Reference: Getting the Right Things Done

A leader's Guide to planning and execution

By Pascal Dennis / Copyright ©2006 LEI

٢٤/١٢/١٤٣٩ eng.muhannad al nabulsi (copyright) ١٠٣

قصص غريبة وطريفة وحكايات ذات مغزى ودلالات
مهمتنا العسيرة القادمة

مواكبة الانفجار المعرفي والتخلي عن النمطية التقليدية/١!

في غمرة التغييرات الهائلة التي تعصف بالعالم والمنطقة العربية خصوصا، ماذا يتبقى لنا غير العلم سلاحا نقاوم به تقلبات العصر وصنوف الفوضى اللاخلاقة التي تعصف بالمنطقة؟ لقد شبعنا تنظيرا ولغوا في السياسة والاقتصاد والاجتماع والفقه، ومن المفيد أن نتحدث قليلا عن تخلفنا العلمي الحضاري المزمن القاهر:

حقا ان التطور العلمي- التقني مزعج تماما لطبيعة حياتنا الاتكالية القدرية التي تعتمد على اللامبالاة والاسترخاء، لأنه يتطلب أنماطا انضباطية صارمة يغلب عليها المنطق، وتغيب عنها اشكال الفوضى والعاطفة والتعصب والهيجان، ولكنا حقا لا نملك خيارات كثيرة سوى أن نعرض أنفسنا بقصد لصدمة "فكرية-علمية-ثقافية" تهز الركود العربي من أساسه وأركانه...حتى نستيقظ من سباتنا التاريخي العميق، ونهرع قبل فوات الأوان لنواجه المخططات الاسرائيلية - الاستعمارية/الغربية -الطائفية المرعبة التي تسعى لسرقة الموارد والأوطان وتشتيت البشر ونشر الاقتتال الداخلي والكراهية والطائفية والاقليمية...

فما مدى مساهمتنا كعرب في ثورة المعرفة العالمية الجامحة؟ لقد قيل أن الخبرة المكتسبة خلال ال ٦٥ عاما الماضية توازي تلك المتجمعة خلال ال٦٥٠ سنة السابقة، كما أن الخبرة المكتسبة لهذه الأخيرة توازي الخبرة البشرية المتكونة خلال ال ٦٥٠٠ سنة السابقة لها في هذه المصفوفة، واعتمادا على هذا المقياس الدال فان الخبرة المكتسبة في شتى صنوف المعرفة خلال الأربع او

الخمس سنوات او حتى الست سنوات القادمة ستوازي تلك المكتسبة خلا ال ٦٥ سنة الماضية وهكذا...

لقد مس الانفجار المعرفي الكاسح "المعرفة النظرية والتقنية التطبيقية" في آن واحد، وفيما يتحدث العلماء عن ظاهرة التفكك الاشعاعي " النصف -حياتي " لبعض العناصر الاشعاعية، يتحدث الخبراء الان عن ظاهرة مماثلة تمس التطور في المساقات العلمية: فالعمر النصفي للهندسة الكهربائية والكميوتر مثلا أصبح من سنتين لثلاثة فقط، بينما كان المهندسون من ثلاثين سنة خلت يعيشون لمدة ١٢—١٤ سنة مع معارفهم الهندسية المتقادمة!

يقول أحد الخبراء انه يتوجب على مهندس "عصري" متخصص في تقنية "أشباه الموصلات" (كمثال) أن يقرأ يوميا ما بين ٤٠—٥٠ مقالا متخصصا ليتمكن من مجاراة ومواكبة التطورات العلمية في تخصصه... وأتحدى بثقة أنه لا يوجد عربي واحد متخصص يقرأ حاليا مقالا واحدا يوميا بمجال تخصصه، وقد وصلت لهذا الاستنتاج الواقعي بطريقة احصائية طريفة رصدتها شخصيا، حيث كنت ارسل بقصد احيانا مقالات متخصصة بالجودة لحوالي ٤٠-٥٠ شخص ولا احصل بالمقابل على تغذية راجعة الافيما ندر ومن شخص او شخصين واحيانا ثلاثة بالحد الأعلى وربما من منطلق المجاملة لا غير، مع أني كنت اقصد ارسال مقالات قصيرة مبسطة وواقعية وبعيدة عن التعقيد والتخصص والاصطلاحات، كما لاحظت نفس الظاهرة في معظم الحالات التي تتطلب الجهد والمثابرة والاطلاع ومتابعة المستجدات، ونرى ذلك جليا في الكثير من المقالات السياسية والثقافية والنقدية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية...التي تجتر وتكرر نفس الموضوع ونفس الأراء والحقائق وكأن الزمن قد توقف، حتى أصبح القارىء ينفر من قراءتها كاملة لأنه اصبح يعرف مضمونها مسبقا من العنوان المكرر، وللطرافة أسوق مثالا معبرا من مجلة الناقد اللبنانية الرائعة (التي اندثرت منذ أكثر من عقد ونصف)، حيث وجدت وأجد الكثير من المقالات المعبرة والتي تبحث في الأحداث السياسية والثقافية والأدبية والاقتصادية وحتى الاجتماعية بعمق وروح نقدية طريفة تكاد تواكب أحداث وتداعيات عقدنا الجديد وكأنها ذات بعد مستقبلي

رؤبوي، او ربما دليل على اجترارنا وانجمادنا كرهائن في نفس الحالة الزمنية "السياسية-الاقتصادية-الاجتماعية" الراكدة وكان الزمن قد توقف!... وحيث تتفوق أحيانا بطروحاتها المتنقدمة والكم المعرفي على مثيلاتها من المجلات العصرية "كالمشاهد اللبنانية" الخائبة (كمثال معبر والتي اختفت منذ اكثر من خمس سنوات ولممولة قطريا)، والتي كانت تقدم الخبر والمقالة والتحليل السطحي المنحاز كسندويش الهمبرغر (كغذاء سريع) ينساه الانسان مع انتهاء تناوله، حتى أن بعض تحاليل العرض السينمائي فيها تكاد لا تفهم منه شيئا لرداءة اللغة وسطحية الطرح والترجمة الركيكة وبلا أدنى جهد واحترام لذكاء القارىء وثقافته واطلاعه، حتى ان ابني المراهق أيامها كان يسخر من المضمون والعناوين!

لقد اصبح التغيير "هدفا ديناميكيا متحركا" وبدونه لا يمكن تخيل النجاحات الكبرى في المنافسة العالمية لأسواق السيارات والألكترونيات المختلفة والموبايلات والحواسيب الشخصية مثلا...وسنبقى نعاني من الفوضى والتخلف والبطالة وهجرة الأدمغة طالما لم نبدأ بتطبيق استراتيجيات جديدة تعتمد التدريب والتعليم المستمر في الجامعات والمعاهد والكليات الأكاديمية والبوليتكنيك، كما في المؤسسات الصناعية والخدمية والزراعية والحكومية المختلفة...والمؤسف هنا وكمثال معبر ومنذ اكثر من خمس سنوات كنت وما زلت أعرض في حسابي على الانترنت رغبتي المتحمسة الجادة لتقديم ندوات ومحاضرات متخصصة في الحيود السداسي والجودة العصرية، ولم القى التجاوب الا مرتين فقط (من احدى الجامعات الخاصة المتميزة ومن مركز تدريب المهندسين)، وقد ارسلت عرضي لحوالي عشر جامعات حكومية وخاصة ولم القى تجاوبا يذكر، بل وصل الأمر والاستهتار بادارة احدى الجامعات الخاصة البعيدة في ضواحي عمان أن قام مدير الجامعة "الدكتور-النزق" بالغاء الفعالية قبل نصف ساعة فقط... بحجة ضيق الوقت وعدم توفر القاعة مع أن النشاط كان سيعقد في يوم الاجازة الاسبوعية "السبت" بحضور الطلبة المهتمين، ولم يهتم المنسق بالاعتذار الجدي لهذا السلوك الفوضوي "الجلف الغريب" بعد ان تكبدت عناء الوصول لحرم هذه الجامعة وايجاد موقف لسيارتي، وهكذا كان ولا تعليق!

لقد ساعدت ثورة الاتصالات والانترنت على تسهيل نقل المعرفة بشكل لم يشهد له مثيل من قبل، فبعض الدورات المتخصصة تعقد الآن حاليا في صفوف تعليمية افتراضية (عن بعد)، وتبث يوميا لمدة خمس ساعات بواسطة الأقمار الصناعية والشبكة العنكبوتية، وبذلك قلت الحاجة للانتقال والسفر بغرض اكتساب المعرفة وزيادة التخصص، واصبحت بعض الجامعات المحلية قادرة على تغطية اكثر من حوالي ٥٠ ٪ من المادة التعليمية بواسطة الأقنية التعليمية الفضائية، وهكذا يمكن لكل واحد منا ان يبقى في مكان عمله وان يتلقى بالانتساب او بالتعلم عن بعد المعرفة المتخصصة المنتظمة التي تساعده على تطوير مقدرته وكفاءته، وكمثال فقد شاركت شخصيا بعد "تقاعدي المبكر" بأربعة مساقات تعليمية متطورة بالجودة المتقدمة، مع متابعات افتراضية حية اسبوعيا باشراف استاذ متخصص، كما قدمت الامتحانات اتوماتيكيا بواسطة الانترنت ، وشعرت فيما بعد أن هذه المعرفة الضخمة المتخصصة تضاهي بل قد تتفوق احيانا على اساليب التعليم الجامعي التقليدية لأسباب تتعلق باستثمار الوقت والتركيز وجودة التعليم العملي الذاتي وكثرة الأمثلة العملية والحيادية والجدية في التعامل...

لا بد من مواكبة " الانفجار المعرفي" بالتعليم المستمر مدى الحياة، ويلزمنا في هذا الصدد تطوير منهجي -جذري لنظم التعليم العربية، وتسخير جزء من المبالغ الطائلة التي تذهب احيانا لتغطية نفقات البعثات والدورات الخارجية المتعددة (والتي تعني احيانا التسوق وشمات الهوا والمياومات الكبيرة)، وذلك من اجل تطوير استراتيجي لبرامج التلفزيون التعليمي واستخدام أنظمة الارسال بالأقمار الصناعية والفضائيات والأمواج الدقيقة والانترنت وغيرها من وسائل الارسال العصرية المتطورة...راجيا أن يلقى مقالي وكلامي المعزز هذا بالأمثلة الواقعية والاحصائيات الصدى المطلوب عند اصحاب القرار والمسؤولين المبجلين، وأن لا يطير هكذا عبثا في الهواء!

* * *

الوقائع العجيبة للاستشارات الأجنبية اللئيمة/٢

طرائف الممارسات وعجائب الاستشارات!

أذكر في ثمانينات القرن الماضي وأثناء تدشين خط اسمنت انتاجي جديد بناه اليابانيون، أن مدير الانتاج البريطاني "الغير متخصص" كان يوعز "باطفاء" الخط عندما تحدث المشاكل التقنية الكبيرة، علما بأن هذا الاجراء خطير وحرج جدا (في مصانع الاسمنت) نظرا لارتفاع درجة حرارة الفرن لأكثر من حوالي ١٤٠٠ درجة مئوية، مما قد يؤدي لاعوجاج "اسطوانة الفرن" الباهظة التكاليف، وكان احيانا يتهرب من اتخاذ القرارات الملائمة بمغادرة مكان العمل (والذهاب خلسة للنوم) خوفا من مواجهة "غضب" المهندس الياباني المعني بمتابعة التشغيل التجريبي، كما أذكر ان فنيا باكستنيا في مصنع اسمنت خليجي آخر، كان يهرول راكضا عندما تحدث مشكلة فنية في غرفة التحكم المركزية، تاركا للآخرين امكانية حلها، ويعود بعد التأكد من "عودة المياه لمجاريها"، مدعيا أنه ذهب لموقع الخلل وحل المشكلة، وعند لاحقناه ورصدنا حركاته بعد أن راودتنا الشكوك، اكتشفنا انه يختفي في حمامات المبنى خلال تلك الفترة لفترة ما يضمن خلالها حل المشكلة بشكل ما، وحتى أبقى محافظا على حس الطرافة هنا، فسأذكر بصدق قصة الطبيب المصري في أحد مصانع الاسمنت السعودية، الذي كان يتهرب أحيانا من الحالات الطبية الطارئة بحجة انشغاله دوما بالصلاة، وكان يبرر ذلك بخفة دم مصرية معهودة: "يا أخي ايه يعني دانا ما اقدرش اعمل حاجة اذا كان ربنا عاوزه يمرض او حتى يموت حيموت"! ثم تبين بعد البحث والاستقصاء أن صاحبنا هو مجرد "تمرجي" (ممرض) عادي انتحل صفة الطبيب ليكسب المال والأجر السخي، وهكذا كان... كما اذكر ان بعض المهندسين المحليين، كانوا "يغبرون" أنفسهم وملابسهم عند مقدم "الباشمهندس مدير عام الشركة" للموقع الصحراوي النائي، ثم يدخلون عليه بحالة يرثى لها من " التغبير والاعياء

والادعاء" طالبين بجرأة زيادة رواتبهم ومكافآتهم وتقدير عملهم المضني!

هناك تعريف عالمي طريف للخبير الاجنبي او المستشار يقول: "انه الشخص الذي يستعير ساعتك ليخبرك عن الوقت"! وأستطيع أن اؤكد من واقع خبراتي المتراكمة مع بعض المستشارين الأجانب والمحليين أنه يمكن تحريف هذا التعريف ليصبح: "انه الشخص الذي يأخذ ساعتك ثم يولي هاربا عندما تسأله عن الوقت"!...ان أحد اكبر مساوىء وعيوب مفهوم "الجودة الشاملة" يتلخص في شموليته وتعبيراته الانشائية التي تسمح بادعاء الخبرة، وأذكر انه في نهاية دورة مكثفة حضرتها في طوكيو بعنوان "تحسين المنتجات الصناعية، اذكر ما قاله أحد كبار اساتذة الجودة الشاملة البرفسور "كانو" (صاحب نظرية كانو الشهيرة): "لا تحاولو فور عودتكم لبلادكم تطبيق تقنيات الجودة مباشرة بل انتظروا الاستعداد والوقت الملائم، لأن الفشل بالتطبيق قد يؤدي لاحباط واخفاق لا يرغبه احد"!... وبالفعل لا توجد في الحقيقة "وصفة سحرية" تؤخذ من دكان "خبرة وادارة" ثم تنفذ حرفيا فتؤدي للنجاح، بل يكمن النجاح في كوادر الشركات العريقة التي بنت خبراتها الادارية والهندسية على مدى سنوات عديدة، وجمعت خلالها خبرات "ألمانية وبريطانية وفرنسية ويابانية"، ثم كونت كوادر متخصصة، ولا يجديها التطفل والادعاء والتسلق على أكتاف الآخرين، كما ان الصناعة تحديدا لا يجدي فيها الا الأفكار "الواقعية الميدانية" والتخصص المباشر، ولا تنفع فيها "الأفكارالمعلبة"، فحتى بعض المعادلات العلمية تتحول عند تطبيقها صناعيا لتصبح ذات "صيغة امبيرية"، نظرا لتداخل المعطيات وارتفاع درجة تعقيدها!

وكما بدأت مقالتي بمثال فسوف انهيه بمثالين معبرين حقيقين آخرين، فقد قامت نفس الشركة الاستشارية "البريطانية-السويسرية" بتعيين "عمال-فنيين" (بريطانيين) كمدراء ورديات مسؤولين عن المهندسين المحليين (وهذا يمثل قمة الاستهتار بشهادات وخبرات المهندسين المحليين الكفؤين)، وقد شهدت كيف قام أحدهم قصدا بالتسبب بحادث بتر في طرف أحد اصابع يده حتى يحظى رسميا باجازة مرضية طويلة "مدفوعة الأجر" ليقضيها مع صديقته الجميلة الجديدة (كما اعترف لي سرا)! وقد كان يمكن الاستغناء كليا عن دورهذه الشركة

الاستشارية الأجنبية كليا (مع خبراءها الأدعياء) هنا لو سمح لليابانيين الصانعين الأصليين بتدريب كوادر الشركة المحليين سواء المهندسين او الفنيين بشكل مباشر ميداني، ولكن "منظومة الفساد والرشى" المهيمنة والمتداخلة لم تكن لتسمح بذلك في ظل انعدام المساءلة والشفافية والمتابعة الجدية. أما المثال الآخرالمعبر فقد حدث معي شخصيا عندما تم اختياري وتدريبي (من قبل لافارج الفرنسية) بالعام ١٩٩٩ لاصبح مديرا لمشروع "الدمج والاستحواذ" والذي سمي مجازا بمشروع "آفاق ٢٠٠١"، وبالفعل فقد أخذنا الموضوع على محمل الجد وتم تشكيل خمس فرق عمل ديناميكية، وعملنا ليلا ونهارا ككوادر محلية على بناء "أهداف جديدة" ذات بعد استراتيجي ضمن منهجية ما يسمى "ادارة التغيير"، واستغلت مستشارة فرنسية شابة طموحة وجود المشروع، ففرضت نفسها بدعم الشركة الاستشارية مع مستشار آخر "تحت مظلته" كخبير حقيقي أصله من مدغشقر، مع انه لم يكن لها لزوم البتة، واستغلت وجودها "سياحيا واجتماعيا" لأقصى درجة ممكنة، بل أصبحت تمثل "طابورا خامسا" خفيا يعمل في الظاهر لدعم المشروع، وفي الخفاء لتقويضه بغرض تطويل الحاجة لها، وكانت تتقبل العزومات والمناسف بلا تردد، بل واصرت على تغيير مكان اقامتها في اوتيل الأربعة نجوم الفخم بحجة صغر بركة السباحة، ولكن تلاعبها الخبيث هذا انقلب وبالا عليها وعلى شركتها الاستشارية، وتبصر المسؤولون كثرة التكاليف، ومنها تكاليف السفر الدوري لباريس والاقامة في فنادق "الخمسة نجوم" (ذات برك السباحة) والتكاليف الباهظة...وهكذا فرحت بتخلصي من هذه "الدجالة" المدعية، فاستلمت المشروع لوحدي مع المدراء المعنيين والمهندسين المحليين الأكفاء...ثم "فوجئنا" وبعد أن حقق المشروع غايات جديدة "ثورية وفريدة" في كافة مفاصل الشركة "الاستراتيجية والتشغيلية" بأن تم تقويضه وانهائه فجأة وبدون توضيح الأسباب تحقيقا لأجندات ومآرب خبيثة غامضة، علما بأن "جمعية الجودة الأمريكية" الذائعة الصيت والمصداقية عالميا، قد تبنت المشروع نجاحات عالميا ونشرت بالتعاون المباشر معي "ثلاث مقالات" محورية دالة في العام ٢٠٠٢، واعتبرته مرجعا عالميا هاما ناجحا وفريدا في مجال "ادارة التغيير في صناعة الاسمنت".

سيناريو «ميلودراما حكائية» غير واقعية وساخرة ومسلية وخيالية/٣

"ما بين لؤم الخال وتردد المدير المحتال وخبث الفرنسي الدجال ضاعت الفرصة وتردى الحال":

"هؤلاء الفرنسيين، يا خال يا خال، لا يمكن أن يقبلوا ابدا بأية توصية في هذا الخصوص"! ثم ثبت أن مدير الشركة الأول "المتجنس البيرقداري" كان...!!

"قيل مرة أن أمرك لا ينتهى أبدا، مادام لديك قصة تسردها وشخص يصغى إليها"..

(قصة "اداريــة" قصيرة واقعية ذات دلالة وشيقة وساخرة تتحدث عن "النكران الوظيفي والجحود العائلي"):

في مطلع الألفية الثالثة، وتحديدا في العام ١٩٩٩، تم اختيار صاحبنا المهندس في خلوة استشارية في أحد فنادق البحر الميت "القمري"(شارك فيها وأدارها مستشارين فرنسيين عالميين يقيمون بكوكب عطارد)...ليصبح مديرا تنفيذيا لمشروع "الآفاق" (النبتوني) المعني بعمليات "الدمج والاستحواذ والتغيير" مع شركة الاسمنت المريخية-العالمية العملاقة، وقد شعر بالفخر والتباهي، وخاصة أنه تم اختياره بدقة من بين أكثر من عشرة مرشحين (حيث نجح بالاجابة على معظم الأسئلة التي طرحها الخبراء العطارديين المتفرنسين)، هكذا فرح صاحبنا وشعر أخيرا وكأن آفاق المستقبل تفتح مصراعيها أمامه، فأستلم مهماته الفريدة من نوعها بحماس منقطع النظير، وانغمس بالعمل الاستراتيجي الدؤوب الحثيث، واختار بمساعدة المستشار الفرنسي /المدغشقري حوالي ٧٠ شخصا من كوادر المصنعين لمؤازرته وانجاز المشاريع المقررة خلال السنتين القادمتين، وبدأ العمل مع فريقه بلا كلل ولا ملل لانجاز المطلوب، وبالفعل فقد حقق هذا المشروع

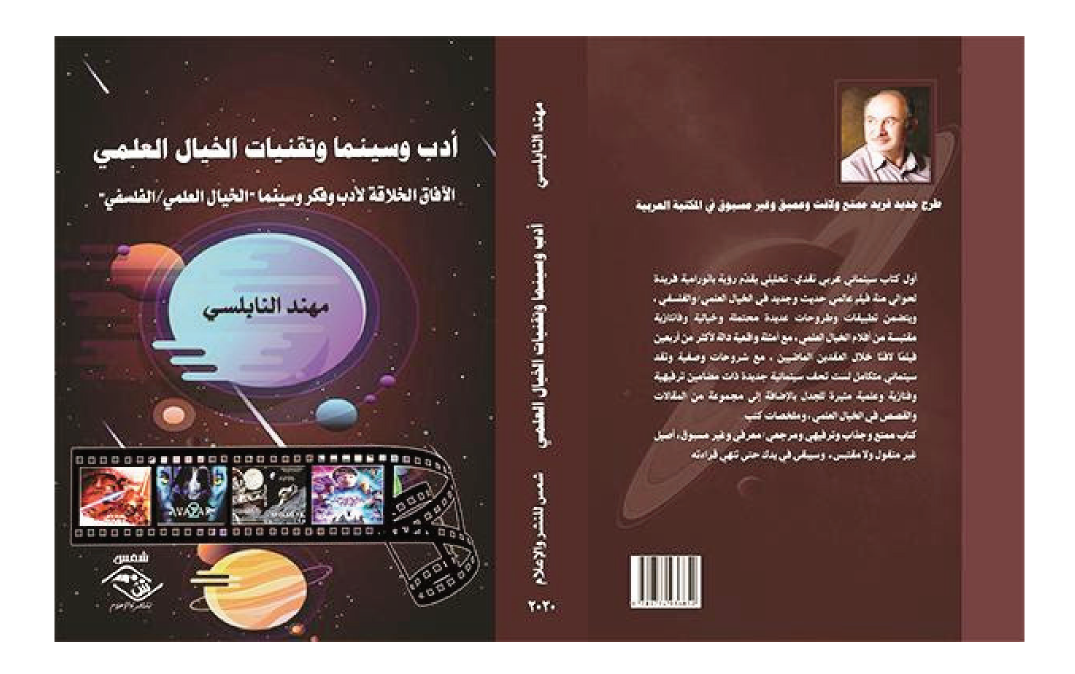
الريادي تغييرات استراتيجية وتكتيكية لافتة في هيكلية العمل ونمط الادارة على كافة الصعد، فنشر صاحبنا النبيه، بالتعاون مع "جمعية الجودة الأمريكية / المريخية" ثلاث مقالات فريدة تلخص "اسرار" ادارة التغيير الناجحة في صناعة الاسمنت السنسكريتية، ملخصا الكيفية والمنهجية والنتائج المتحققة، كما تم انهاء المشروع بتحفيز كافة العاملين فيه بواسطة شراء وتوزيع ساعات "تيسوت" السويسرية / الشمسية الجميلة، مطبوع عليها شعار المشروع للذكرى، وخلال فترة السنتين هذه سافر صاحبنا لفرنسا / العطاردية لأكثر من خمس مرات، لحضور الندوات والمؤتمرات وتبادل الخبرات والتدريب وتحديدا لمدينتي "باريس وليون الواقعتين بكوكب الزهرة"، وكان خلال هذه الفترة يعمل مع خبيرين فرنسيين / عطارديين بشكل وثيق، وتوقع في الختام انفتاح لمستقبل امامه مع الخبرات الفريدة التي امتلكها... وبالفعل انتهى المشروع اخيرا على خير، فقامت ادارة الشركة الجديدة "المخصخصة-المدمجة-الجديدة" عندئذ بطرح اتفاقات لعروض مالية للكثير من المدراء لانهاء عملهم والخروج من العمل، بغرض تخفيض الحمولة عملا بالهيكل التوظيفي الجديد الرشيق، لتتمكن من الانطلاق مجددا في قالب حديث انتاجي وربحي، ولتتوائم مع طبيعة العمل في الشركة الام... وهكذا كان، ولما عز على صاحبنا المهندس المثابر النجيب (الذي باشر ايضا بتعلم الفرنسية باللكنة العطاردية)،أن يترك هذه الشركة التي عمل فيها باخلاص طوال اكثر من عشرين عاما وفي مختلف المواقع، وخاصة مع الجهد الاستثنائي الذي بذله في وظيفته الأخيرة كقائد لمشروع التغيير، فقد طلب بالحاح من المدير العام الجديد (الفرنسي-السوري الأصل، والذي يتحدث باللهجة الشامية العطاردية)، طلب منه ان يبحث له عن موقع قيادي ملائم ضمن الهيكل التنظيمي الجديد للشركة، ولكن هذا المدير استمهله مستفسرا: "أليس خالك المدعو فلان الذي يعمل حاليا كعضو منتدب في مجلس الادارة الحالي للشركة"؟، وكأنه يطلب منه خفية ان يستنجد بخاله "الداعم / الشهم صاحب المرؤة" لكي يعزز معه هذا الطلب مباشرة وليأخذ الموضوع على محمل الجد، وخاصة أن نفس المدير العام والخال المبجل قد اعجبوا مرة بطريقة عرضه

لجدوى الاستثمار في صناعة الخرسانة المريخية قبل اشهر، وبالفعل فقد اتصل هاتفيا بخاله المبجل، راجيا من "سعادة عطوفته" أن يتصل بالمدير الفرنسي- السوري/العطاردي ويوصي بابقائه في الشركة، ولكن هذا الخال المبجل تحول فجأة لشخص "لئيم غير- مبجل" قائلا: "هؤلاء الفرنسيين، يا خال يا خال، لا يمكن أن يقبلوا ابدا بأية توصية في هذا الخصوص"!، وأصر على وجهة نظره "الغير واقعية"، وأفاده صاحبنا المهندس (وقد وجد نفسه فجأة على مائدة اللئام) بأن لا ينغر بهم، حيث أنه اصبح يعرف ماهية وخفايا تفكيرهم وربما فسادهم المستتر، وخاصة ان معظم المدراء الآخرين وحتى الأقل منه شأنا قد جلبوا التوصيات "الثقيلة" للمدير العام "النزيه" بغرض الابقاء عليهم، ورجاه باستعطاف ان يفعل ذلك، ولكن "الخال" (الخال وهو أكيد ليس بخال وانما ربما خا...!) أصر على وجهة نظره بعناد ورفض الفكرة كليا "متحججا ومتهربا وربما غير راغب بالمساعدة"، ثم في الآيام التالية أشفق نفس المدير العام على وضع صاحبنا "التائه- المعلق-المحبط- الحزين والمعزول" الذي بدا "مستكين كالمسكين"، فعرض عليه من تلقاء نفسه فكرة استلامه لوظيفة جديدة تسمى "مدير المنتجات"، ففرح مهندسنا وخاصة ان "مديرنا" قد اقترح ايضا أن يحضر "صاحبنا" دورة متخصصة في فرنسا/العطاردية بهذا الخصوص، ثم طلب منه ان يبقي الأمر سرا، ولكن المدير الفرنسي "الثرثار" نفسه أطلع بعض المدراء المحليين "الحاسدين الثرثارين" على الموضوع، فاستغرب صاحبنا من هذا التناقض الغير مفهوم والذي يدل ربما على "عدم الجدية والتهرب"، وانتظر بفارغ الصبر حدوث ذلك قريبا، لكن المدير "الفرنسي/السوري" غاب في اجازة طويلة لباريس المريخية هذه المرة، ثم اكتشف صاحبنا لسؤ الحظ أن مديرا "تركيا/خازوقيا" قد استلم هذه الوظيفة الواعدة بدلا منه، هكذا طارت "بلا عودة" فرصته الوحيدة للبقاء في الشركة الجديدة العطاردية، وخرج او "اخرج" نادما ومحبطا يجر أذيال "الخيبة والهزيمة" ومن المولد بلا حمص وطحينة، لاعنا في سره وعلنه "الجحود الوظيفي والنكران العائلي الجيني"...وهكذا كان، ثم علم لاحقا أن نفس المدير "الفرنسي السوري/العطاردي" المبجل الذي خجل

خاله الأكوادوري "اللئيم" من مبادرة التوصية له بشأنه، قد "طرد" من الشركة الجديدة "المخصخصة"، وهرب للكويت بتهم تتعلق ب "الفساد المالي الخفي الجانح"، ولكن مهندسنا المقهور لم يسكت كعادته فأرسل رسائل احتجاج لمدير مجموعة لافارج الفرنسي "البروقراطي-المتعالي" القابع في باريس، ورسالة اخرى "للبي بي سي" العربية يستعرض ما حدث معه، وقد عرف من آخرين ان هذه الرسائل قد وصلت ونشرت ولكن بلا جدوى وما الفائدة المرجوة منها وقد وقع الفأس في الراس، بل هي مجرد فشة خلق في الهواء لا تحدث "انبعاجا" في لا في الهواء ولا حتى في الهراء، فتبا للظالمين المفترين وللأقارب العقارب اللعينين آمين، وحسبي الله ونعم الوكيل، وبه فقط نستعين، وللمفارقة الطريفة فقد اتصل به مهندس محلي موفد من "لافارج" بعد حوالي السنة طالبا مساعدته "المجانية" كخبير "مطلع و نزيه" بغرض اعادة احياء ملف "ادارة التغيير" واطلاقه من جديد، ولكن صاحبنا رفض باصرار وقد شعر بعدم الجدية والمجانية في الأمر والطلب، واستغرب من وقاحة الشركة الفرنسية /العطاردية واستهتارها بالخبراء المحليين، فيما ينتقل الفرنسيون /المريخيون المتخصصون من موقع لآخر بأعلى الرواتب ويجوبون العالم وكواكب المجموعة الشمسية وينعمون بالمزايا والاجور وبرك اوتيلات السبع نجوم!... وحتى تكتمل المصائب التي تقع احيانا مرة واحدة، فقد اصيب "صاحبنا المهندس" "الحساس المسكين" بعد عدة أشهر بجلطة قلبية حادة (وربما بتأثير تداعيات القهر والاحباط والتهميش)، كادت مضاعفاتها أن تودي بحياته مبكرا نظرا للاهمال والخطأ الطبي الوخيم، ولولا العناية الالهية الرحيمة ولتدخل نطاس بارع في اللحظة الأخيرة، لأصبح صاحبنا المهندس النجيب في غياهب العدم السرمدي المديد وبين يدي الله الواحد القهار العظيم، ولكنه نجا والحمد ل "الله" رب العباد والكائنات الرحيم وخالق الأكوان القدير... وهكذا كان، وقرر أن يحول حكايته الغريبة لقصة ساخرة عجيبة "ليست واقعية بل خيالية" فعسى أن تنال اعجابكم!



الملك يستقبل رئيس مجلس الادارة المدير التنفيذي لشركة لافارج الفرنسية اليوم الثلاثاء



مداهمة مقر لافارج بباريس.. الشركة العملاقة متهمة بتمويل داعش

داهم المحققون الفرنسيون، الثلاثاء ١٤ نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠١٧، في باريس مقر مجموعة لافارج التي يشتبه بأنها موَّلت بطريقة غير مباشرة جماعات جهادية في سوريا، بينها تنظيم "الدولة الإسلامية" (داعش)، كما ذكر مصدر قريب من التحقيق والمجموعة الفرنسية السويسرية للإسمنت.

وقال ناطق باسم لافارج لوكالة الأنباء الفرنسية، إن "المحققين الفرنسيين يقومون بتفتيش مكاتبنا"، مؤكداً بذلك معلومات بثتها إذاعة "فرانس إنتر".

ويريد التحقيق تحديد العلاقات المفترضة التي ربطت بين المجموعة العملاقة وتنظيم "الدولة الإسلامية" لمواصلة تشغيل مصنعها في جلابية، بشمالي سوريا في ٢٠١٣ و٢٠١٤.

* * *

مفهوم «شراء الوظائف»!

اهداء الى ابنتي المهندسة الصناعية هديل النابلسي (١٩٨٧/٠٤/٠٧)

التدريب يحسم المعركة الاقتصادية/٤

التنفذ والفساد «المسكوت عنه» في المؤسسات الوطنية!

يطرح أحد الخبراء فكرة "شراء الوظيفة" بمعنى أنه بغرض اغراء المهندسين المتفوقين للانضمام لشركة ما، فانه يجب التحول من مبدأ "بيع الوظيفة" الى مفهوم "شراء الوظيفة"، اي انه يجب السعي لتسويق شركتك والوظائف المطروحة والفرص والامكانات المتاحة، ويتطلب هذا شرح وضع الشركة وامكاناتها المستقبلية للمرشحين الكفؤين، حتى ينجذبوا للانضمام لكادرها، حيث يتوقع ان تنشأ علاقات "دعم متبادل" بين الشركة والموظفين الكفؤين، فهي ستمنحه الفرص والتدريب المتخصص الملائم، وهو بدوره سيمنحها قدراته واخلاصه وكفاءته...ويتضارب هذا المفهوم الجديد الذي يعتمد على بيع الوظائف على المفهوم الدارج المتخلف في معظم مؤسساتنا الوطنية والعربية، والذي يستغل حالات البطالة وقلة الوظائف بسوق العمل وكثرة الكفاءآت، فيسعى لتسخيرواستغلال الكفاءآت والقدرات من طرف واحد لمصلحة المؤسسات وتعزيزا لهيمنة التفكير التقليدي "الاستغلالي" للادارة العليا "النخبوية والاقصائية والاستعلائية المتنفذة"، وكمثال أطرح هنا تعميما للفائدة قصة "ابنتي" التي تعمل كمهندسة صناعية وقد نجحت منذ حوالي ال٣ سنوات باجتياز امتحان "الحزام الأخضر" العالمي للحيود السداسي، ومع ذلك فهي تعمل بمؤسسة "متطورة نسبيا" (كما تدعي ادارة هذه المؤسسة ظاهريا) ولكنها لا تقدر عملها ابدا، وتستغل كفاءتها المتخصصة مقابل أجر يقل

بحوالي عشر مرات عن الأجر المعتمد لمثل هذا التخصص بأمريكا، مع أن هذا التخصص تحديدا ورد بدراسة احصائية جديدة كواحد من اهم التخصصات المطلوبة بسوق العمل في العالم المتقدم، كما أن ادارة هذه الشركة الفاشلة قد سعت اخيرا "لتطفيشها" عقابا لها على كفاءتها ونجاحها بمساقات الأيزو الجديد (٢٧٠٠١)، فقط لأنها تجرأت في اجتماع الادارة لطلب حضور دورة جديدة في ادارة المخاطر لاستكمال معرفتها الضرورية، حيث تصدت لها بجلافة ولؤم "نائبة المدير العام" مدعية ان هذه الدورة مخصصة لكبار المدراء فقط، علما بأنه (أي ابنتي المهندسة) هي المسؤولة عن تطبيق الأيزو وتجديده السنوي في الشركة، واضافة لذلك فان هذه المديرة المتنفذة سبق وأن فشلت باجتياز امتحان الحزام الأخضر الذي سبق وتفوقت ابنتي فيه، بالرغم من حضور المديرة المتنفذة "المدللة" هذه لدورة طويلة باهظة التكاليف (فوق الألف دولار) وعدم حضور ابنتي لنفس الدورة، هكذا يتسيد الفاشلون المتنفذون (ذكورا واناثا) ادارات الشركات الكبرى والمتوسطة والصغيرة في حالات كبيرة نظرا للخفايا "المسكوت عنها" كما للأدوار الفاعلة الخفية لأمراض "الشللية والمحسوبية"، بالاضافة لضعف شخصية المدير العام وخوفه وتردده أحيانا وربما لتقاعسه عن القيام بدوره المحوري في ادارة الشركة، وقد ندمت حقا لاني سبق وأن قدمت لهذه الشركة خدمات استشارية كاملة اوصلتها للحصول على "ختم التميز" ضمن جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في العام ٢٠٠٨، حيث استفادت منها بتمييز خدماتها وترويج نشاطها، كما ألحقت ذلك بدورة مجانية بعد سنتين حول تطبيقات "الحيود السداسي"، هكذا عند امة العرب الجاحدة "اعمل خيرا تلقى شرا"، وهذه ليست شكوى بقدر ما هي حقيقة مثبتة ...هكذا نرى هنا وفي العديد من الممارسات المماثلة في هذه النماذج "القبيحة والتي تخلو من "المهنية والانسانية وتقدير الجميل"، والتي لا تنسجم ابدا مع الشفافية وروح العصر، فيما تقوم المؤسسات المتقدمة في مناطق اخرى (هنا وهناك) بزرع الشعور بالاطمئنان والثقة وروح التمكين لدى كوادرها الكفؤة (عكس الكثير من المؤسسات العربية التي تتظاهر بالتميز)، كما تسعى المؤسسات الريادية

لتدريب الموظفين والمهندسين الجدد حتى يتمكنوا من التأقلم معا للأجواء الجديدة ويبدعوا بلا سقوف وبيروقراطية عقيمة، وللمقارنة "ذات المغزى" يلاحظ أن كثيرا من المؤسسات تتعامل مع المهندسين والمرشحين للوظائف على مستوى واحد لا يميز بين الشخص المتميز والكفؤ والعادي، بحجة سلم الرواتب تفاديا للحساسيات، ومن الصعب توقع انجازات ابداعية في مثل هذه المؤسسات، وحتى في حالة تمكن موظف كفؤ من الحصول على وظيفة مفصلية هامة، فقد تواجهه صعوبات جمة وتحديات معلنة وخفية، قد تؤدي لفشله اذا لم يتلقى الدعم والتدريب المعادل!

* * *

المظهر والجوهر/٥!

ان المظاهر الحضارية الحديثة التي أصبحت تعج بها عواصمنا ومدننا العربية يفضل أن تتواكب مع ثقافة موازية ترتبط بتغيير جملة السلوكيات والعقلية السائدة، وكذلك اسلوب التعامل الانساني، وطرق التعامل ماديا وسلوكيا مع هذه المرافق والشوارع والانفاق والجسور والابراج والحدائق، والا فقدت هذة الصروح الحضارية المكلفة بريقها وبعض قيمتها! وعندما يحاول المرء مناقشة مناحي السوء بأنماط حياتنا وأنشطتنا تجد فورا من يتهمك بالمبالغة والتنظير! لقد أخذنا من الغرب كل شيء تقريبا والمطلوب أن نضع "مواصفات جودة وذوق وسلوك" لمعظم الممارسات المهنية وأن تكون واضحة لا لبس فيها، وأن نقود في مجتمعاتنا العربية الواعدة حملات توعية شاملة تجعلنا نفيق من سباتنا التاريخي، وأن نزاحم الامم المتحضرة بطرق التعامل السلوكي والذوقي مع المرافق الحديثة. لقد شبعنا من "بازار" جوائز التميز حتى أصبحنا نتوهم بالفعل بأنا متميزين ومنجزين عكس الواقع الحقيقي المليء بالممارسات الرديئة والانجازات المتواضعة، ومن المنطق تسليط الاضواء على حالات الاخفاق بهدف التصحيح وأخذ الدروس والعبر، وأقترح هنا (للطرافة) أن يتم تشكيل لجنة من الباحثين والادباء والمهندسين والفنانين والخبراء الحقيقيين وذلك بهدف فرز الانجازات والاعمال السيئة واعطاءها جوائز سنوية وذلك اسوة بالجوائز التي تمنح سنويا للاعمال والانجازات المتميزة وعلى كافة الاصعدة الادبية والفنية والهندسية والعقارية أو المعمارية!

* * *

البعثات الدراسية ومراحل بناء الاستقلال الحقيقي/٦

في العام ١٨٦٠ تم إيفاد بعثة دراسية يابانية إلى الولايات المتحدة مؤلفة من ٧٧ عضوا، وقد وضع أعضاء هذه البعثة تقارير عن مشاهدتهم للحضارة الأمريكية، لنقارن هنا هذا التوجه مع مصير البعثات العربية الكثيرة لأمريكا والغرب ولأصقاع العالم المختلفة ولنقيم مردود هذه البعثات المتواضع حتى أن بعضهم لا يتكرم بكتابة تقرير متواضع لعكس انطباعاته ومشاهداته الميدانية...وفي العام ١٨٦٠ انشئت وزارة الأشغال العامة اليابانية وكان من أهدافها القيام بأبحاث هندسية وتشجيع التصنيع وتأميم المناجم وإدارتها، وصنع السفن وتجهيزها وإصلاحها وكذلك بناء وتشغيل السكك الحديدية والشبكات التلغرافية، وكان الغرب طبعا هو المثال المحتذى في جميع هذه المحاولات، وما زلنا عاجزين بالرغم من أموال النفط الضخمة عن بناء أو حتى إحياء سكة حديد واحدة تربط بعض الدول العربية، ومعظم المشاريع العربية الإستراتيجية الضخمة ما زالت تراوح مكانها لافتقاد النوايا الحسنة والجدية في العمل العربي المشترك..

وعت اليابان بأن العمال العصريين يأخذون فترات طويلة من الزمن ليظهروا متمتعين بالمهارات العملية اللازمة... فالعامل الذي يعمل في قطع الأشجار اليوم لا يمكن أن يتحول إلى صانع للسفن غدا، وكذلك المزارع لا يمكن أن يصبح خراطا بين ليلة وضحاها!

كذلك وعت اليابان ومنذ البداية إلى أن الاستقلال التكنولوجي يمر بخمس مراحل: اكتساب التقنيات العملياتية، تجميع المهارات الميكانيكية ومهارات الصيانة، بناء تقنيات التصليح والتحسينات، القدرة على الإنتاج الكمي وإدارة الأنظمة الجديدة والتصميم، وبلا هذه المراحل المنطقية المضنية لا يمكن توقع الانجاز والاستقلال وبناء الحضارة والمستقبل...هكذا فبدون المرور بهذه المراحل المتتالية لا يمكن توقع المعجزات التكنولوجية ولا الاقتصادية، لذا فقد تفوقت

كوريا الجنوبية خلال عقود من العمل المنهجي الجاد، وبقيت مصر بل تخلفت نسبيا وتراجع حالها كدولة واعدة بسكانها ومواردها وامكاناتها (كمثال عربي طليعي)!

وأذكر أنه أثناء عملي في احدى الوزارات الرئيسية كمستشار، فقد اندهشت عندما عرفت بأن الموظفين المبتعثين للصين وأمريكا يتنافسون على الدور فيما بينهم، وأن جل همهم يتركز على معرفة اماكن التسويق الرخيصة، وعلى تحصيل المياومات المالية ولا شيء غير ذلك، وعندما اقترحت تقديم تقارير ومحاضرات وصفية شعرت بالغضب يشع في عيونهم فتراجعت!

* * *

قصة قصيرة طريفة جديدة بعنوان:
«المدير الذي يفكر بقدميه»/٧

"بقي لساعات طوال وهو يحاول عبثا وضعنا في الصورة حتى تحول نفسه لصورة"!



هكذا سماه اليابانيون، لأنه عند حدوث مشكلة تقنية ما، يهرع راكضا لمكان العطل ويثير الضوضاء ويستعرض تواجده لائما الاخرين ومنتقدهم، بينما لا يفكر او يفعل شيئا حقيقيا لحلها، وعندما يطلب منه شرح موضوع ما، يكثر من تعبير "لكي أضعكم في الصورة" واصفا مجريات ما يحدث في ارجاء المصنع هنا وهناك من مشاكل، دون القدرة على وضع الحلول والاقتراحات، حتى أن احد المهندسين الظرفاء علق على تكراره الممل لكلمة "الصورة" قائلا: "بقي لساعات طوال وهو يحاول عبثا وضعنا في الصورة حتى تحول نفسه لصورة"! ...وعندما علم بوجود لجنة فنية لانجاز "مخطط استراتيجي لتوزيع وتخزين واستخدام الطوب الحراري"، انقهر لتجاهله وارتباط الموضوع بالادارة العامة المركزية بدون الرجوع اليه، لذا فقد استدعى المهندس رئيس اللجنة على عجل، وطلب منه أن

يشرح بعجالة الخطوط العريضة للتقرير المعقد باستخدام مخطط توزيع الطوب في المصنعين، فلم يستوعب شيئا، فطلب بعصبية اعادة الشرح، ولكنه عجز هذه المرة عن الفهم ايضا، فنفذ صبر المهندس المسؤول، فقال انه من الصعب افهامه فحوى التفاصيل لعمل معقد استغرق أكثر من ستة اشهر وتطلب العمل لساعات طوال ومراجعة السجلات القديمة والسفر للمصنعين، فاجابه المدير مترصدا: "اي أنك تعني بأني حمار لا افهم"، فنفى المهندس أنه اطلق عليه لقب الحمار، ففاجئه المدير الحاقد المضطرب قائلا: "هذه والله فرصة سانحة لي لطردك فورا من العمل"! وسترى، واتصل بالفعل بنائب المدير العام للشؤون التقنية الذي كان يدعمه ويتواطىء معه، فنصحه هذا الأخير بالاتصال هاتفيا بنفس المدير العام التنفيذي صاحب القرار الفوري في هذه الحالة، وملمحا بأنه سيمهد للمدير بالموضوع وسيحرضه على فصل مهندسنا "المسكين" عاجلا، وبالفعل اتصل صاحبنا "مدير المصنع" مباشرة بالمدير العام التنفيذي، شارحا له التفاصيل وفحوى الاهانة البالغة، ولكن المدير انفجر ضاحكا وهو يدخن الغليون كعادته، وحادث مهندسنا مستفسرا، طالبا منه ملاقاته في مكتبه في بداية الاسبوع القادم، وعندما ذهب المهندس وهو يتوجس قلقا من وجود مؤامرة محبكة ضده، لاحظ تفهم المدير العام بل وتعاطفه التام معه بل وطلب منه "الصبر"، ومن ثم تم ايفاده بعد حوالي الشهرين كرئيس فريق تدريب لبلد خليجي لمدة سنتين، وقد تضاعف راتبه لثلاث مرات، وهكذا كان و"عسى ان تكرهوا شيئا وهو خير لكم"، اما المفارقة الغريبة هنا فتعزى لكون نائب المدير العام "بلديات" المهندس (اي من نفس مدينته في الضفة الغربية، ويدعي وجود قرابة ما مع عائلته من جهة الأجداد، مما يثبت مقولة "الأقارب عقارب" الدارجة)، علما بأن شبهات فساد غامضة كانت تطال هاتين الشخصيتين المتنفذتين في الشركة العامة الكبيرة...وسلامة تسلمكم وربنا يسعدكم وعسى أن تعجبكم هذه القصة الحقيقية!

* * *

البحر الأسود/٢٠١٥:
أحيانا يكون الفريق أخطر من المهمة ذاتها/٨!

فيلم فريد يحوي دروسا قيمة في الادارة والقيادة ذات مدلول وعبرة...



فيلم تشويق و"أكشن دراما" للمخرج كيفن ماكدولاند وتمثيل جود لو، سكوت مكينيري وبن ميندلسون، يستعرض مغامرة البحث بأعماق البحر الأسود عن غواصة قديمة يفترض انها تحوي كميات كبيرة من الذهب...يلجأ قائد غواصة مطرود "جود لو" لتكوين طاقم جديد مكون من بريطانيين وروس (لا يطيقون بعضهم) واستصلاح غواصة قديمة متهالكة، وذلك بغرض البحث عن كنز ذهبي مدفون بغواصة قديمة أغرقها الحلفاء أثناء الحرب العالمية الثانية، وتستقر بأعماق البحر الأسود تحت "أنظار الروس"، يسيطر الطمع والجشع والخلاف على اعضاء الفريق المتنافرين، كما يساعد اليأس وعدم اليقين بنجاح المهمة، ليتسبب "تدريجيا" بالتحريض والكراهية والشك بالنوايا تجاه بعضهم البعض، كما تهيمن الأنانية وحب الذات والجشع فتقودهم لتصعيد العداء والقتل حتى تتعرض الغواصة السوداء البائسة لكوارث وحرائق واصطدام!

الشريط يفتقد للعمق بدراسة الشخصيات، ولكن الأداء المغناطيسي المؤثر لجود لو، وشحنة العاطفة والتفاعل والحكمة بمعالجة الصراعات "المزمنة"

داخل الغواصة، مع استمرار تدفق المياه وطغيان اليأس والخيبة "حول" الشريط لدراما سينمائية استثنائية تحفل بالابداع الحركي والمفاجآءت، حيث يحشر رجال بائسين داخل عواصة قديمة متهالكة ليواجهوا "الظلام الدامس والموت الزاحف"، وبدت هذه الغواصة بكم التوتر الهائل الذي تحتوية وكأنها "بطل الفيلم الحقيقي"...حيث يسكن داخلها "جنون مطلق" وكأنها مسحورة بتعويذة مستعصية!

يلجأ كيفن ماكدولاند (الحائز على الاوسكار، وهو مخرج فيلم "آخرملوك اسكتلندا") لكاتب السيناريو "دينيس كيلي" الذي يلجأ بدوره لتاريخ وقصص النازيين المثيرة، كما يستخدم ممثلا كاريزميا ك "جود لو"(حاز على الاوسكارمرتين)، لكي يأخذنا معه لساعتين تقريبا مع مشاهد مبهرة تبدو "طبيعية"، ويدفعنا للتفكير متعمقا بثيمة فلسفية ازلية: ماذا يفعل الجشع واليأس والبغض بالبشر عندما يحشرون أحياء داخل غواصة بأعماق البحر؟!

يتحدث الفيلم بمرارة وبضمير الغائب عن "القطط السمان" التي تملأ جيوبها بالدولارات من تعب ومعاناة الرجال "الكادحين" ولا ترحم او تقدر اوتعوض احدا:

حيث يتم تشبيه كفاح الرجال "الشرفاء" تجاه " الظلم والاستغلال والقهر"، وكأنهم "براز" يستعصي على اندفاع "مياه السيفون"، وقد وجدت هذا التشبيه سفيها ويحفل باحتقار الذات، كما يفلسف أحدهم مهارة العمل الاحترافي داخل الغواصات: قارن ذلك بطائر اللقلق، الذي يبدو مضحكا وغير متوازن على البر، ثم تظهر براعته بالجو وأثناء قنصه للسمك داخل المياه!

تنوعت شخصيات فيلم "البحر الأسود" مابين القائد الشجاع الحكيم، والقاتل الغادر، والشاب المراهق الساذج، والحرفي الماهر، والمطيع المستكين، والساخر المتعالي والنذل الجبان المحرض...وقد نجح هذا الفيلم الشيق بحبس أنفاسنا مرارا وبلا فذلكات ومؤثرات مبهرة وبطولات زائفة، وقد استندت القصة لغواصة قديمة تحوي كميات كبيرة من الذهب، وكانت مرسلة من الزعيم السوفيتي "ستالين" لألمانيا النازية ببدايات الحرب الثانية، وقد أغرقها

الحلفاء، وقد تم ترميج الربان الماهر"غود لو" بقصد وعن خبث ربما وبدون تعويضات ملائمة، لكي تستغل الشركة الماكرة مهاراته للبحث عن الذهب القابع بأعماق البحر، حيث يقوم مع ثلاثة رفاق بتشكيل فريق على عجل، مكون من الانجليزوالروس، واعدا اياهم بنصيب متساوي (حتى له كقائد)، رافضا اغراءآت "النسبة المئوية" المعهودة، ثم ينطلقون بعد استصلاح غواصة قديمة، فيما تواجه الرحلة "البائسة" صعوبات جمة تتمثل بحالات القتل والاجرام والعراك والانقسام، مرورا بتعطل الاجهزة والاصطدام ثم الغرق التدريجي، حيث لم ينجو بآخر الشريط سوى ثلاثة: القبطان والشاب المراهق وبحار روسي مسالم يتقن الانجليزية، ويقوم "جود لو" بتوزيع سترات النجاة الثلاث المتبقية عليهم، فيما يفضل هو أن يواجه مصيره بالغرق، مستغلا سترة النجاة الثالثة لكي يملأها بقطع الذهب لتوزع بالتساوي فيما بينهم الثلاثة، مرفقا صورة لزوجته وابنه اليافع (وهي التي تركته وهربت مع ثري)، وكأنه يقصد ان يوزع نصيبه لها ولابنه الصبي، مضحيا بنفسه وبدا وكأنه قد فقد رغبته بالحياة بعد هذه التجربة المريرة المرعبة، وضاربا مثالا نادرا لنمط القيادة الاسطوري والشجاعة النادرة المحاطة بحس أخلاقي وانساني فريد، واضعا نصب عينيه تحقيق أهداف الفريق وليس أهدافه الشخصية،وان كان قد تورط باختيار أشخاص خطرين وغير ملائمين، وهذا ما يؤكده شعارالفيلم الأساسي: "ان خطر الفريق قد يتخطى خطر المهمة"!...ونادرا ما تعرضت السينما لمعالجة هذه "الثيمة" الهامة، التي تؤدي لفشل الانجاز بالكثير من الحالات، وأرى أنه من المناسب تماما عرض هذا الشريط او فقرات منه لحالات التدريب في القيادة وتأسيس فرق العمل والمحاذير المترتبة على الاستعجال ونقص الانسجام، وذلك بدلا من هذا الكم الهائل من "الهراء والثرثرة" الذي يتم تداوله عادة في مثل هذه الدورات التدريبية المكلفة!... الشيء الوحيد الذي وجدته غيرمنطقي يتمثل بمشهد "سترة النجاة" الثالثة وهي تطفو "بآخر لقطة" بالرغم من امتلائها بقطع الذهب الثقيلة!

* * *

قصة ادارية حقيقية معبرة:
أسرار «الكايزن» الضائعة والخفايا الساحرة
في الدهاليز التائهة/٩

(فضائح سماسرة التدريب الجشعين وتآمر المشاركين وعبث المستسهلين وحسد الناقمين يضيع جهود وحقوق المهنيين الجادين)!الوقائع الحقيقية لما جرى في اليوم التدريبي الأول لدورة الكايزن المقررة ب ١٧-١١- ٢٠١٣ في امارة "الواق واق" الافتراضية الخرافية:

عطفا على اللقاء الشفوي الذي تم مع سعادة الاستاذ "صالح عباس الجهيمي" مدير التدريب ببلدية "ام القرى" والاستاذ "أسعد خلفات" منسق التدريب بأكاديمية "النهايات"، أرجو ان اوضح لحضرات "القراء الكرام" وقائع ما حدث بفعاليات التدريب في اليوم الأول :

لم يعلمني السائق الحسود "صبحي ضارب العين" (الذي اوصلني لاوتيل العين في الليلة السابقة) بموعد ومكان التدريب كالمعتاد واكتفى بنفي معرفته، واصابني بالصداع من كثرة شكواه وبرغبته الجارفة بالحصول على شهادة جامعية مزيفة (عبر الانترنت) في ادارة الأعمال ليتحسن وضعه الوظيفي ويزيد راتبه، وعندما وصلنا الاوتيل الجيد أصر على مصاحبتي للغرفة لمعاينتها مع موظفة الاستقبال الفيليبنية، وانذهل حاسدا ونافخا من مستوى الاوتيل والتسهيلات وقرب الاوتيل من سوبرماركت ضخم، فاستعذت بالله العلي العظيم، ثم تركني متحسرا على خيبته وعدم رضاه عن حاله، مندهشا من كوني المحاضر المتمكن المتخصص بهذا الموضوع متمنيا في سره فشلي، متجاهلا اعطائي اية تفاصيل بشأن موعد ومكان الدورة في صبيحة اليوم التالي كالمعتاد، مجيبا بغموض خبيث غامض: لا أعلم! وهكذا بحث عني المنسق الطيب في اليوم التالي ليجدني متأخرا وتائها مما اثر تلقائيا وبشكل سلبي على الاستهلال وهكذا كان!

ابتدأت التدريب بتوجيه السلام للجميع مع كلمة صباح الخير وبترحاب تفاعلي واضح....

وضحت لهم اوقات التدريب والاستراحتين من الناحية التنظيمية وبرنامج التدريب خلال الأيام الخمسة القادمة.

شرحت لهم ما أود القيام به خلال التدريب المقرر :تعريفات الكايزن– خطوات التحسين الخمس – مصادر الأعطال السبعة –حلقة ديمنغ –منهجية دوميك – علاقة الكايزن بالجودة الشاملة ونشأته من قبل "تايشي اونو" نائب تويوتا وانطلاقه بكتاب "ماساي" الشهير بثمانينات القرن الماضي (شرحت هذه المواضيع شفويا وبطريقة مرتجلة انسيابية وبدون استخدام الباور بوينت!).

ربطت مفهوم الكايزن بالجودة الانسيابية والحيود السداسي(أي السكيس سيجما)وشرحت الفرق بينه وبين مفهوم التجديد ووضحت نظرية التقييد واهميتها عمليا ودورها باصلاح مشاكل الاختناقات بالعمل وضربت امثلة ادارية على ذلك تفاعليا وبمشاركة الحضور الكريم(وكان كل هذا الشرح بالكتابة والتوضيح والتفاعل المتبادل مع الحضور الكريم من سادة وسيدات...ولم يكن تلقينيا مملا).

وضحت لهم المراحل الأربع لتشكيل الفرق ومشاكل كل مرحلة (استعانة بالباور بوينت والتفاعل المتبادل).

شرحت لهم على اللوح الكتابي الفرق بين الاجراءات المضافة واللامضافة في أي عملية، وأهمية السعي الحثيث لتقليل الفعاليات اللامضافة حسب مفهوم الجودة الرشيقة، وضربت مثالا بحالات السفر الجوي والصعود للطائرة والاقلاع والهبوط واستلام الأمتعة واجراءآت المغادرة والجوازات....الخ، مستعينا بسلايدات وشرح شفوي تفاعلي مع تلقي تجاوب واضح منهم...

قدمت لهم عرضا مميزا بالفيديو مجهز من قبل مؤسسة جوران العالمية حيث يقوم شخص متخصص بشرح جذاب لعدة تطبيقات عالمية وبدقيقتين فقط،

وتطرق العرض الشيق لحالات عملية لتعريف الجودة و حدث الكايزن- مفهوم الباريتو-بناء منزل بثلاثة أيام فقط باستخدام سبعمئة عامل بشكل منظم وكفؤ وادارة متميزة لوقت العمل...الخ، وقد لقي الموضوع تفاعلا ولفت انتباههم، واعدا اياهم بأن اقدم مشاهد يومية ذات صلة من هذا الفيديو طوال فترة الدورة المقررة.

أجريت تدريبين عمليين جماعيين أولهما يتعلق بالذكاء "العاطفي - الاجتماعي" بعد أن شرحت المفهوم الموجود بملف التدريب كتمرين عملي، وقام كل شخص من الحضور بشرح نقطة الذكاء المميز لديه باعتبار أن هذا التدريب يعتبر وسيلة عالمية لتعريف الشخص بقدراته التفاعلية تسهيلا للعمل الجماعي طوال فترة التدريب، ولقي هذا التدريب تفاعلا ونقاشا ايجابيا من قبل الجميع بلا استثناء...

بدأت بملف موجود بالمادة التدريبية بعنوان الجودة الاستراتيجية وعرضت عدة سلايدات لمراحل التخطيط الاستراتيجي، وطلبت منهم أن يعملوا كمجموعات أربعة، واعطيت لهم مهلة حوالي ٢٠دقيقة للخروج بعرض عملي لواقع عملهم ببلدية "ام القرى" وتلخيص الايجابيات والعراقيل وخطط العمل المستقبلية، حيث تبين أن اهم المشاكل التي تواجهها البلدية تتعلق بكثرة الموظفين والترهل الاداري...كما علق أحدهم على غياب الشفافية لدى بعض المدراء...الخ، وكنت انوي ان استغل هذه النتائج في التدريبات العملية القادمة لاستكمال الجدوى التدريبية.

شرحت لهم مفهوم "حدث الكايزن" الذي يعتمد على اجراء التحسن الميداني خلال خمسة أيام فقط، ووضحت لهم ما المطلوب عمله بكل يوم لتحقيق النتائج، وأكدت على مواضيع الاقتراحات وطريقة التفاعل المؤسسي معها وكيفية التحفيز حسب مفهوم شركتي "تويوتا وماتسوشيتا" ماليا وماديا ومعنويا بالشرح المسهب وضربت مثالا من واقع كتاب "ماتسوشيتا" المشهور (الناس فبل المنجات)، وخاصة طريقة تقديمه للشاي للموظف المميز

بشكل احتفالي تحفيزي، وللفرق بين الثقافات اليابانية والغربية والعربية بهذا الصدد...كما تطرقت لنمط ادارة شركة "جنرال اليكتريك" ولاسلوب "جال ولش" الاستثنائي، وعطفت على تركيزه باسلوب اختياره للموظفين الكفؤين، ونوهت بتواضع "ستيف جوبتس" باسلوب ادارته الكاريزمية وبتركيزه على العمل الجماعي والمشاركة (وشرحت كل ذلك باسلوب تفاعلي كقصص وليس باستخدام الباوربوينت والسلايدات).

شرحت لهم شفويا تاريخ الكايزن وتجربة نائب مدير تويوتا بهذا الصدد وأهمية تطبيقه العملي لأنه لا يكلف كثيرا من الناحية المادية، وانما يعتمد على عناصر الاخلاص والانتماء والرغبة بالعمل الجماعي والمعرفة التفصيلية بمشاكل العمل وحلقات الجودة التطوعية...

حسب طلب السيد أسعد خلفات فقد طلبت منهم ضرورة الالتزام يوميا بالحضور ما بين الثامنة صباحا والواحدة ظهرا طوال الأيام القادمة...والحق أن الاستاذ "أسعد خلفات" كان متعاونا ونزيها وصريحا لأبعد الحدود، ووقف بجانبي عند مناقشة الموضوع صباح اليوم التالي مع مدير التدريب "صالح عباس الجهيمي"، كما أبدى شكوكه الواضحة بوجود "مؤامرة" مقصودة من قبل المشاركين لافشال الدورة التدريبية بغرض استقدام محاضر آخر مستقبلا!

حسب برنامجي العملي (واسلوبي الخاص المعتمد) فقد كنت أنوي أن اعرف على نفسي باليوم التالي وان أفسح المجال للسادة والسيدات بتقديم انفسهم لتحسين التفاعل والتفاهم والتعارف، وهذا دارج عالميا ولا يوجد ما يؤكد عالميا أن التعريف الشخصي يجب ان يتم باليوم الأول، وقد التزمت حرفيا باصول لتدريب المعتمدة عالميا وعلى فكرة فأنا اقدم برامج تدريبة ناجحة لنصف يوم في مجال مهارات العروض التقديمية، واملك مادة علمية حديثة وملخصات لكتب متخصصة بهذا الصدد...

أكدت لهم منذ بداية الدورة بأهمية الالمام بالعديد من المصطلحات الانجليزية في موضوع الكايزن والجودة الشاملة، وهكذا استخدمت اللغتين

العربية والانجليزية بسلاسة ولم ألقى الا التجاوب والتفاعل الايجابي الكريم منهما، ثم تبين لاحقا انه تجاوب ظاهري مبطن خبيث!

شرحت لهم خطتي التدريبية خلال الأيام الأربعة القادمة حيث كنت انوي أن اغطي كافة الملفات الخمسة الموجودة بالمادة التدريبية مع ملخص توضيحي شامل، بالاضافة لتمارين خمسة مرفقة في آخر الملف، ووضحت لهم أن المادة التدريبية المقدمة تستند لآخر الأبحاث والدراسات التطبيقية العالمية في هذا المجال.

بعد انتهاء التدريب في اليوم الأول لقيت منهم جميعا كل الاحترام وشكرني بعضهم على ما بذلته من جهد استثنائي، وبالفعل فلم يسبق لي أن بذلت جهدا باعداد المادة التدريبة والتقديم كما بذلته خصيصا بهذه الدورة !

فوجئت بعد انتهاء التدريب بمكالمة غريبة من مديرة مركز التدريب بعمان (المهندسة رايقة مسعد الفهماني) تفيد بتأجيل او الغاء التدريب وبدون توضيح الأسباب، وبالحق فهذا الشيء يحدث أول مرة معي طوال عملي التدريبي منذ أكثر من عقدين، كما انه لا يمكن تقييم أي دورة تدريبة بعد مضي ساعات أو اول يوم وهذا عرف عالمي الااذا ثبت أن المدرب غير ملم اطلاقا بالمادة التدريبية المقدمة! علما باني اعتبر بلا مبالغة من اوائل خبراء الجودة والكايزن بالاردن بعد أن حضرت دورة مركزة في طوكيو في العام ١٩٩٣، وقمت بالتعاون مع جمعية الجودة الاردنية باصدار اول كتاب معرب في العام ٢٠٠٢، وذلك بالاضافة لكتابي الثاني الشهير "أسرار الحيود السداسي" الذي نلت عليه جائزة احسن كتاب تقني في المسابقة الوطنية التي تنظمها جامعة فيلادليفيا الاردنية في العام ٢٠٠٦، ويعتبر بحق اول كتاب معرب يتناول هذا الموضوع المعقد باسهاب وتبسيط...

أرجو في الختام ان اكون فد نجحت بعرض وقائع اليوم التدريبي الأول بشكل موضوعي متوازن وهادىء ومقنع وواقعي، كما أتمنى على حضرات المستفيدين الكرام حفظ الحقوق الفكرية لتأليف واعداد المادة التدريبية وعدم استخدامها قانونيا ومعرفيا من قبل أي طرف نظرا لالغاء الدورة (وخاصة اني لم اتلقى اي

مقابل مالي مقابل تجهيزها!)، علما وللحق فان هذا الالغاء "التعسفي - الظالم" (من وجهة نظري) قد الحق بي شخصيا ضررا معنويا وماديا غير مسبوق بتاريخي المهني الحافل بالنجاحات والانجازات وأخرها انجازي لدورة تدريبية متميزة بوزارة مالية ابو ظبي بحزيران الماضي، ومشاركتي المتميزة بجائزة ابوظبي للأداء الحكومي المتميز طوال الأشهر الثلاثة (آب-أيلول-تشرين الأول ٢٠١٣\١)، حيث قضيت انا وزملائي المقيمين الأكارم حوالي ٣٥ يوما بأبو ظبي من العمل الحثيث المتواصل المجهد تحقيقا لغايات هذه الجائزة برفع سوية الأداء الحكومي المتميز لحكومة أبو ظبي الموقرة. كما أرجو ان تسمحوا لي بأن اعبر عن اعجابي وانبهاري بانجازات دولة الامارات على كافة المستويات والتي ترفع رأسنا كعرب وتشير لمستوى حضاري راقي ولمنهجيات متابعة فريدة.

لكن عقل صاحبنا التحليلي أبى الا أن يقوم بتحليل أسباب هذا الاخفاق "الغير مسبوق " فأستخدم منهجية "السبب والتأثير" المنطقية، وتوصل للأسباب التالية:

* أسلوب سماسرة التدريب التجاري الغير مهني، حيث قاموا ببيع خدماته التدريبية لطرف ثالث، وبدون تنسيق مسبق بالاضافة لخبث السائق الحسود، مما أدى للارباك التام وعدم تحديد موقع التدريب بالنسبة له، فوصل متأخرا بنصف ساعة لقاعة التدريب!

* التدليل الغير مبرر للمشاركين اللذين أمطروا رئيس التدريب (صالح عباس الجهيمي) بالملاحظات السلبية العاجلة وبعد مضي ساعة فقط على بدء التدريب، مستخدمين الهاتف النقال باسلوب التعميم والتحريض، وامعانا في تبرير فعلتهم فقد فبركوا الملاحظات السلبية السطحية والخاطئة فيما لم يظهروا لصاحبنا سوى الود والباطنية والمجاملة الشكلية، حتى أن منسقة التدريب في الشركة الثانية "فاديا فرحان المساعيد" قد اتصلت به أثناء الاستراحة لتشرح له بسذاجة وهبل بديهيات الالقاء والتدريب والعرض، وهو الذي قدم طوال حياته المهنية عشرات المحاضرات والورش التدريبية كما قرأ

ثلاثة كتب في فنون العرض والالقاء ولخص أحدها (وهي ضمن مكونات هذا الكتاب الفريد)!

* نظرية المؤامرة: فقد علم من مصادر موثوقة بأن المشاركين قد اتفقوا "علنا ومجازا" (رجالا ونساء) للتنسيق لافشال الدورة التدريبية بقصد، لفتح المجال لمدرب خليجي آخر مشهور باسلوبه "التهريجي المسلي" لكي يعطى المجال لتقديم نفس الدورة في المستقبل القريب، حتى يستمتعوا بالتهريج والتسطيح ويحققوا له التنفيع عالمستريح!

* الحسد والتحاسد والعين الشريرة: فقد صاحبته هذه العين الحسودة من قبل "أقرباء وانسباء" له في عمان كادهم ذهابه للتدريب بالامارات للمرة الثانية خلال أقل من ستة أشهر، ثم وضع وأكمل مندوب الشركة الثانية السائق اللعين (الذي أوصله للفندق بالعين) "الحسود المحبط" بصماته القاضية، علما بأن السائق المذكور "عاصم محمود البهبائي" قد استغرق بالحديث والثرثرة طوال الطريق من مطار دبي الى العين، معربا عن رغبته بالحصول على شهادة "بكالوريوس" مشتراة في الموارد البشرية، بغرض تطوير وضعه المهني، ثم بعد وصولهم أبدى "انبهاره" الواضح من طبيعة الخدمات التي يقدمها الاوتيل في العين، وخاصة عندما تحدثت موظفة الاستقبال الفليبينية اللبقة عن مزايا الاقامة في الاوتيل والنادي الصحي المتكامل وعن مجاورة الاوتيل لسوبرماركت كبير متنوع...الخ، وامعانا بالحسد فقد أصر على مصاحبة "بطلنا" الى غرفته المريحة في الفندق الرائع لكي يعاينها ويحيطها بهالة اضافية من الشعوذة المبطنة، وعندما سئل عن موعد ومكان الدورة باليوم التالي أفاد بلؤم خبيث مبطن بأنه لا يعرف أية تفاصيل، وبأن شخصا آخر من الشركة الثالثة سيمر لاصطحابه لموقع التدريب، فيما تبين باليوم التالي أن التدريب سيكون بنفس الاوتيل ومن الساعة الثامنة صباحا، ولم يعرف صاحبنا ذلك الا متأخرا وبالصدفة، مما جعله يذهب متأخرا لقاعة التدريب بعد ان امتلأت بالحضور!

* اسلوب المدرب الصريح والجدي والمتفاعل والعصري والمبني على اظهار الحقائق والبناء عليها!

* "كوكتيل" سام من كل هذه المكونات سالفة الذكر!

ما اسميه اصطلاحا "متلازمة الحلقة الأضعف" بثلاثية التدريب المكونة من "شركات وسماسرة التدريب والشركات المستفيدة والمتدربين"، حيث يتم "تدليل" المتدربين وكسب رضاهم بشكل زائد ومبالغ به على حساب المدربين ومستوى المساقات التدريبية، ولمصلحة مؤسسات التدريب التي تجمع الأرباح والمبالغ الكبيرة احيانا، فيما يكون نصيب المدربين هزيلا نسبيا ولا يتواءم مع جهوده التدريبية الشاقة، وكمثال فقد اكتشف صاحبنا بالصدفة أثناء قيامه بالتدريب في طرابلس / /ليبيا بشهر كانون اول من عام ٢٠١٢ أن تسعيرة تدريب مشاركين اثنين فقط (من أصل حوالي ٢٠ مشاركا) توازي كل اتعابه التدريبية لمدة اسبوع كامل بما فيه تكاليف السفر والاقامة!

*الجدير بالذكر هنا أن "الكايزن" يحمل في طياته منهجية "السهل الممتنع" مما يغري الكثير من المدربين المتسرعين المستسهلين والمتطفلين (الحكاونجية) للدخول لهذا المضمار ومحاولة تشويه التطبيق بالأمثلة السهلة والممارسات البديهية (التافهة كمثال وضع كيس نفايات فارغ داخل السيارة!)، مما احدث ضررا كبيرا حقيقيا بسمعة تطبيق هذا المفهوم في سوق التدريب العربية، علما بأن التطبيق الملتزم الصارم لهذه المنهجية عملبا قد يحقق معجزات في مجال الجودة والاقتصاد ويجعلها ندا حقيقيا "للحيود السداسي والجودة الرشيقة" وبأقل التكاليف والجهود والامكانيات!

*كما أن سلوك مسؤولة التدريبفي عمان (المهندسة رايقة مسعد الفهماني) أثار الحنق والاستغراب، فلم تتعاطف مع حالته وتهربت من تحمل المسؤولية كما تنصلت تماما من دفع التعويض وتجاهلت مراسلاته بخبث ودهاء، الا أن مسؤول الشركة (المقيم في الامارت والذي كان بزيارة لأمريكا: سليم وضاح النوبطشي) تفهم أخيرا بعد أشهر من الالحاح والمطالبة القانونية فقام بتعويضه عن يوم تدريبي واحد فقط وبعد ان علم أن نفس الشركة التدريبية وربما نفس المشاركين قد قاموا بتفشيل مدرب جديد متخصص واستاذ محاسبة مرموق في

احدى الجامعات الاردنية، مستخدمين نفس الاسلوب "التآمري – التحريضي" السافر...علما بأن الدارج في هذه الحالات هو القيام بتعويض كافة اتعاب الدورة التدريبية وليس يوم واحد فقط!

وقد قصدت تكرار نفس الأحداث في البداية والنهاية لاحداث التأثير الدرامي اللافت المطلوب وليس للشكوى فالشكوى لغير الله مذلة!

وعسى أن تكرهوا شيئا وهو خير لكم....والله على ما أقول شهيد.

مع فائق الاحترام

ملاحظة هامة: جميع تفاصيل القصة أعلاه صحيحة ودقيقة وواقعية باستثناء كافة الأسماء الواردة فهي وهمية!

روبرت مكي: القصة الجيدة هي القصة التي ترويها بشكل جيد

يعتقد مكي أن القصة الجيدة هي القصة التي ترويها بشكل جيد. "القصة هي القصة، مهما كانت الطريقة التي تستخدمها في الكتابة."

"القصة هي استعارة للحياة. التغيير ضرورة في الحياة، الشيء ذاته يصح على القصة."

* * *

البيروقراطية : آفة الإدارة الكبرى/١٠ !

مدونة خاصة – كيف تسلل الفساد للعديد من المؤسسات العربية؟! إنها العبارات المطاطة مثل "سنأخذ ذلك بعين الاعتبار" حيث تتحول الصراحة إلى مراوغة وغموض، وحيث يتحول تعبير " أنا " الشجاع إلى تعبير "نحن" المتخاذل، وحيث يتحول مفهوم " العزيمة " إلى حالة هلامية، ويتستر المسؤولون خلف ما يسمى ثقافة المؤسسة التي تحفل بفرق العمل والمستشارين والخبراء الأجانب ولجان الدراسة. وحيث تظهر النتائج في جو توفيقي مدروس وتعلو الأصوات الحيادية التي لا يمكن أن تلام : "لقد تقرر دمج الدائرتين " أو " لقد أخذت وجهة نظرك بعين الاعتبار". لقد تمت تغذية مفهوم "ثقافة المؤسسة" الجديدة بواسطة اللغة البيروقراطية وقد شحنت بعبارات منسقة غامضة... إنها البيروقراطية: لغة النفاق والمراوغة "العالمية"!

ينتج من تطبيق برنامج " تعزيز الإنتاجية والربحية "تسريح" مئات العاملين وخسارة لا بأس بها للكوادر الكفؤة المخلصة تحت ما يسمى " التقاعد المبكر "،والهدف هنا هو تحقيق إستراتيجية "قصر النظر المبكر"، والتي تعوض ظاهريا بهذه الإجراءات "الحازمة شكليا" الخسارة المتراكمة عبر السنين والناتجة عن تضخم "الفساد الإداري" في المؤسسة (المتمثل بظواهر التغول والمحسوبية والواسطة وانعدام الشفافية بطريقة اتخاذ القرارات). في مؤسسة أخرى أنكر إداري رغبته في مناقشة المعلومات الخاصة بتشريعات مؤسسته، وأخفى ذلك ضمن عبارة "سأقدم تقريرا يشير لأهمية المواضيع المتعلقة بتوجيه إستراتيجية الحاسوب، علما بأني حاولت جهدي الانغماس في التشريعات والأمور الإحصائية، بينما من المهم المحافظة على فهم حيادي واضح لمسار الأحداث القائم، فانا معني أكثر بالتطبيق المباشر للتشريعات على المستوى التشريعي فهل فهم أحداشيئا من هذه الحذلقة الكلامية المراوغة؟!

لماذا يتم التعبير بهذاالشكل الغامض غير المفهوم؟ لماذا يتحول "الحديث العادي" إلى "اتصال داخلي"؟ ولماذا يتحول الاحتراف الطبي إلى مفهوم "تزويد الرعاية الصحية اللازمة"؟، ثم لماذا تتحول "تعليمات العمل" إلى "وثائق تشغيل دقيقة"، ولماذا تتحول إجراءات التشغيل غير الرسمية إلى إجراءات غير مطابقة للمواصفات، ولماذا يتحول مفهوم "تغيير الأحوال" إلى "تغيير اسلوب العمل"، ثم لماذا يتغير مفهوم الإيقاف عن العمل إلى "مغادرة إدارية"؟!

والأمثلة تطول ولكن أكثرها مراوغة حالة إنهاءمشروع ما، فالبلاغة البيروقراطية تحوله لتعبير "الانتقال إلى مرحلة جديدة أكثر دقة وفعالية"، وهذه تشبه في التلاعب اللفظي حالة "الاغتيال" في لغة عصابات المافيا، حيث تتم الإشارةلها بجملة اصطلاحية مراوغة دالة مثل: "لقد قدمنا له عرضا مغريا لن يرفضه"!

الفساد يتسلل كالصرصار الأسـود الضخم داخـل رداء البيروقراطية الفضفاض، فيطلب منك المدير الفني أن تتأخر مثلا وزملائك لدراسة عطاء فني، ناقلا وموضحا رغبة المدير العام (الفاسد)بإرساء العطاء والمفاضلة على إحدى الشركات "المتواطئة" وحتى وان كان عرضها ليس الأفضل، وحتى إذا رفضت ذلك و لم تستجب واستنكفت عن التوقيع، فلا توجد مشكلة، فتوقيعك "البسيط" البائس واسمك سيظهران على أي حال، ولك أن تنتظر وتتوقع بعد ذلك عقابا مؤلما رادعا يتجسد في تجميد راتبك وحجب زيادتك السنوية المتوقعة، وإذا ما اعترضت فالجواب البيروقراطي جاهز دوما لمعالجة المتمردين المشاغبين أمثالك: "فلقد قررنا تجميد راتبك لأنه كان مرتفع أصلا مقارنة مع زملاءك، ولإحداث توازن مطلوب في سلم الرواتب وإصلاح الخلل"... كيف يستطيع شخص ما أن يدين إجابة بيروقراطية مراوغة كهذه والتي تهدف بجوهرها لأن تغطي على الفعل الانتقامي لتأديب موظف نزيه "مشاغب" رفض باصرار أن يتواطىء مع فعل الفساد السافر! هكذا والأمثلة على تستر الفساد وراء البيروقراطية كثيرة ويصعب حصرها، وللطرافة فمعظم الفاسدين البيروقراطيين يتشدقون بتعبيرات حيادية ويطلقونها عادة بشكل تصريحات خطابية، فهم يكثرون من تعبيرات: "نحن – وفي الحقيقية – وفي الواقع – وحتى

تتضح الصورة – ثم العدل والمساواة – الحفاظ على المصلحة العامة ––تعزيز الإنتاجية والربحية – سنولي هذا الموضوع أقصى اهتمامنا – يجب البدء فورا وبلا تردد وتأخير"...الخ.

كذلك تساعد البيروقراطية المترددين في اتخاذ القرارات "الغامضة" وكذلك هؤلاء العاجزين عن انجاز المهمات، وتسهل لهم "أجنداتهم الباطنية" في إعاقة انطلاقة المؤسسات وإحباط المبدعين الجادين، وهناك أمثلة تخفي تعبيرات غامضة مثل : لن ندعم برمجيات الحاسوب الحالية بعد شهر كانون الثاني! وكذلك في عبارة: "لقد تمت الاتصالات مع الجهات المسؤولة لدراسة خيارات محتملة"، سنحول قانون الضريبة الى لجنة متخصصة لدراسته... وكلها تعني باختصار أن الشخص المعني قد استنكف (كسلا وتخاذلا ربما) عن بذل الجهود المطلوبة لحل مشاكل الحاسوب أو لانجاز المهام المطلوبة.

يحاول البيروقراطيون دوما حماية أنفسهم وانجازاتهم المتواضعة ، وتجنب النقد والملامة من قبل المقيمين والمدققين، لذا فقد تعلموا أن يستخدموا التعبيرات المبهمة الفضفاضة التي تسمح بتأويل الكلام وحجب النقد وتمييع المواضيع، ولنأخذ على سبيل المثال حالات الادعاء التالية:

- شخص مطلوب منه انجاز عمل ما ويقصر في أداء المهمة ، فيقول معلقا على تقصيره : " يجب انجاز العمل كاملا من المرة الاولى"! وكأنه يغطي على تخاذله.
- قيادي رفيع، بدل المتابعة الحثيثة لتفاصيل عمله واتخاذ الإجراءات العملية الكفيلة بإنجاحه، يسوق الحجج التالية: من المستحيل الاستمرار بهذا الشكل، فنحن نملك رصيدا مفتوحا لشراء ما يلزم، ولكننا يا إخوان لا نستطيع الاستمرار هكذا...فنحن نضيع الوقت... ثم يستطرد قائلا : "المهم أن نتعلم من دروسنا".
- ثم الكم الهائل من النصائح البيروقراطية المتبجحة: إنها تقارير منسقة و"صف" كلام فقط، اعملوا كفريق متناسق متداخل، دربوا الآخرين،

حددوا الأولويات، اعملوا على تحقيق المطلوب بلا كلل أو ملل، سنفكر مليا في الموضوع وسنخرج بأفكار مفيدة، دعونا نقوم بالعصف الذهني الفعال، الموضوع شائك وليس بالسهولة التي تتوقعونها، المدير يفكر باتخاذ قرار حاسم بعد الاطلاع على كافة الحيثيات، ملفك الآن على طاولة المدير لحسم الموضوع، لقد قررنا حجب التدريب المتخصص الرفيع عنك لذا لن تحضر هذه الدورة المتخصصة في السويد لأن مستواك المعرفي عالي ولا تحتاج لها (كحجة لاحباط موظف كفؤ طموح راعب بتعميم المعرفة في شركته)، ثم المبالغة في المزايدة : "اعملوا كمشرفي نظافة إذا لزم الأمر" وهذا ليس عيبا، مصلحة الموظف والمواطن هي الأهم، كفوا عن التسويف والتأجيل والتخدير والشكوى والتشويه!

البيروقراطية تعدي بفيروساتها المؤثرة وتفسد اجواء العمل برمتها... لذا فهي خطيرة حتى لهؤلاء اللذين كانوا ينتقدونها في البداية، وقد أصبحوا الآن عاجزين عن مقاومة تأثيراتها الخفية الضارة، وبدون وعي فان الناس قد تعودت على استيعاب الاسلوب المتضخم في الكلام البيروقراطي، مما يدعم مصداقية البيروقراطيين ويزيد من نفوذهم العملي، والغريب أن هذا الاسلوب المزيف يتمتع بجاذبية تعطي صاحبها صورة الشخص المهم المتمكن والمتنفذ وربما "السادي المريض نفسيا" الذي قد يستنكف مستمتعا عن منحك الفيزا في السفارة (لأسباب شكلية تافهة) حتى يخذلك ولا تسافر لباريس لاستعراض خبراتك الناجحة (المفيدة للآخرين) في ادارة التغيير في مؤتمر عالمي هام!

البيروقراطية تكره التطوير وتدعيه، ويسعى كهنتها لأن يحبطوا وبسرعة أية محاولة للتحسين لأنها تعني إضعاف مراكز نفوذهم المتضخمة ونرجسيتهم السادية وفسادهم المستتر، بل أنهم قد يخفون أنفسهم وراء شعارات "إدارة التغيير" لكي يكرسوا خفية وببشاعة كل الممارسات العقيمة في الإدارة القديمة (من تاجيل وتسويف وتخويت وتجاهل وتخدير)، وفي الوقت الذي يظهرون فيه حماسة لمقاومة المركزية فإنهم يمارسون التسلط والهيمنة واحتكار الصواب في أبشع الصور حتى لو أدى ذلك لإقامة مشاريع فاشلة باهظة

التكاليف، كما أنهم يحاولون "تفشيل " النجاحات والاقتراحات البناءة بشكل تدريجي منسق، ويشكلون بالخفاء طابورا خامسا محبطا، حتى أنهم لا يخفون في النهاية "سعادتهم الجمة " عندما يتمكنوا أخيرا من إخراج رموز وقادة التغيير من اللعبة برمتها بحجة انتهاء المشروع وعدم وجود شاغر لهم في الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة، كما أنهم يعتبرون فشل "التغيير" نجاحا لهم، لأن التغيير يقزم دورهم في المؤسسات ويلغي تأثيرهم ودورهم المتضخم والمتنفذ لدى أصحاب القرار!

كيف تقاوم البيروقراطية: باليقظة والانتباه، بعدم تقبل الأشياء على علاتها والاقتناع بأي كلام، بالاستفسار المستمر وطلب الإيضاحات، وقبل قول أو كتابة أي شيء يجب التفكير أولا ومليا...قد يبدو ذلك بديهيا ولكنه أساسي لمواجهة هذه الآفة الإدارية التي تخفي داخلها التقاعس والادعاء والفساد، وتضيع الفرص على النجاح والإبداع والتقدم، إذن: انه الاتصال الفعال والصراحة والرغبة الجارفة بالانجاز والشفافية وتوضيح الأمور ووضعها في سياقها الصحيح الفعال، وفضح ممارسات الإدارة البيروقراطية ونمط تفكيرها (بنشر هذا المقال مثلا وترويج مضمونه في الميديا ووسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الناجحة)! ثم بالتوعية و التفكير أولا وأخيرا، والتركيز على العناصر الفعالة لمقاومة البيروقراطية وشرورها الفتاكة في الإدارة العربية على مختلف المستويات، ولنكن واقعيين ونعترف أن كثيرا من ممارسات الفساد المتنوعة في جسم الإدارات العربية المترهلة والفاسدة قد استشرت كالسرطان بتأثير تولي وتوارث البيروقراطيين العرب (الفاسدين في معظمهم) لمناصب قيادية في كافة المؤسسات العامة والخاصة، وهي التي ساهمت في المحصلة (ولحد ما) في حدوث احتقان شعبي مزمن جارف أدى لتأجيج ربيع الثورات في الشارع العربي البائس. ولكن لنكن أيضا موضوعيين ونعترف أن البيروقراطية ليست حكرا على الشركات والادارات المحلية والعربية كما يعتقد غالبا، فقد تعشش في بؤر مخفية في ثنايا الواجهات البراقة للشركات الأجنبية الكبيرة العملاقة، ولا يلزم إلا البحث والتيقظ والتمحيص لكشف خفايا ذلك، وأخيرا كن حذرا، فقد يتربص بك البيروقراطيون اللئام بالمرصاد إذا ما كشفت لعبتهم، وقد تخسر وظيفتك!

اضاءآت «فيسبوكية» جدلية وتفاعلية وتنويرية وساخرة وجريئة: طرائف وحكم وأوهام وحالات وامثلة افتراضية وواقعية معبرة/١١/١!

اكتشفت ككاتب وكباحث عتيق في مجالات "الجودة والموارد البشرية" أن هناك نسبة لا تتعدى ال ٥٪ صادقة ونزيهة وذات مصداقية وربما صاحبك من هؤلاء...واعلم ان طرحي هذا مثير للجدل والعلم عند الله!

بالمنطق عندما يضع شخص ما "بوستا" وحتى لو كان عائلي فقد أصبح مادة منشورة للجميع ولا يحق له الاحتجاج على طبيعة التعليقات وطريقة استخدام البوست او الصورة...كما لا يجب تحديد طبيعة التعليق او مدى الاعجاب فالنشر في صفحات الفيسبوك ليس مثل الالبوم العائلي الذي يتمتع بالخصوصية وربما السرية العائلية...هذا كلام كلام فوق السطر واذا كانت التعليقات لا تعجبه فعليه اللجؤ لمقص الحذف والسلام للجميع.

معظم وجوه المرشحين والمرشحات ليست "فوتوجينيك" ولا جذابة ومع ذلك فهم يركزون كثيرا بدعاياتهم الانتخابية على سحناتهم وكأنهم نجوم سينما، كما ان ابتساماتهم بمعظمها مصطنعة وليست حقيقية، والمطلوب التركيز أكثر على برامجهم الانتخابية ...كفى كذبا وتشدقا واوهاما!

سحر "المنسف الاردني والكنافة النابلسية والسادة البدوية" ولا شيء غير ذلك!

تغيير السحنات من الحسنات ولعبة الماكياج تسبب الانزعاج!

معذرة ولكن يجب تحري المصداقية وعدم التسرع بالاعلان عن سقوط "الطائرة الاسرائيلية" حيث يحق للجميع معرفة الحقيقة بغض النظر عن

"المع والضد"...وعلى سبيل المثال كلنا عرفنا بخبر انفجار الصاروخ الأمريكي الذي كان يقل قمرا صناعيا اسرائيليا...وكلنا عرفنا من مصادر موثوقة بخبر نجاح التجربة النووية الكورية الشمالية الأخيرة...والأوهام لا تصنع الانتصارات (هذا تعليق قديم ولا يتعلق بالاسقاط الحقيقي المثبت والجريء لطائرة الاف ١٦ الاسرائيلية في الفترة الأخيرة)...

جرحى المجاهدين بمستشفيات التلموديين! كيف يمكن تفسير ذلك للمسلمين العاديين؟

تتميز معظم الشركات العالمية الكبيرة بروافع الجودة، مثل التميز بمجالات: جودة التسويق، مراقبة العمليات، تطوير المنتجات، المقارنة المرجعية القياسية، التقنيات الرفيعة، تمكين العاملين واشراكهم، التخطيط الاستراتيجي، الادارة بالبيانات والحقائق...الخ، فبماذا تتميز الشركات العربية الكبرى وخاصة تلك التي حصلت على جوائز التميز؟

السلوكيات الطريفة في الظروف الدقيقة!

كم يقضي العرب في الفضول والبحلقة وكم يقضون في القراءة والاستفادة؟ استغربت لأن عددا من أصدقاء الفيسبوك شككوا بادعائي بأني اشتريت عشر كتب جديدة من معرض عمان للكتاب...وكأنهم لا يصدقون ذلك!

مرة ومنذ سنوات شكونا لشرطي سير في طريق "القويسمة/جنوب عمان" من سائق شاحنة ارعن كاد ان يدمر سيارتنا "الركوب الصغيرة"...ففكر لوهلة ثم رفع يديه للسماء ودعانا جميعا لكي ندعو الله لكي ينتقم منه...وهكذا انهى الموضوع ببساطة وتلقائية!

ومن ذكرياتي "الطريفة" أثناء عملي في الديار السعودية انه كان يوجد طبيب مصري يدعي التدين في احد مصانع الاسمنت وكان دائما غائبا متحججا بالصلاة، وفي يوم من الأيام حدثت حالة طارئة تستدعي تدخله السريع وكالعادة لم يكن متواجدا في العيادة، وعندما لاموه على ذلك أجاب بجرأة بديهية: "الله اذا ربنا

عايزو يموت ايه اللي اقدر أعملو انا"...وبعد البحث والتقصي في ملف توظيفه تبين أنه مجرد تمرجي ومزور شهادة الطب!

كمان في احد مصانع الاسمنت، كان يوجد فني ألكتروني هندي متواجد في غرفة التحكم المركزية لحل المشاكل الطارئة، وعندما تحدث مشكلة فنية طارئة كان يركض فورا لأماكن غامضة بحجة البحث عن سبب المشكلة لحلها ...ثم يعود بعد فترة عندما يتأكد من حل المشكلة من قبل المشغلين الآخرين مدعيا أنه حلها من المصدر وباديا عليه التعب والارهاق...وبعد التقصي تبين انه لا يحمل اية شهادة فنية في الهندسة الألكترونية وانه قد زور عدة شهادات للحصول على عمل في الخارج!

لا يوجد لغة عظيمة واخرى متواضعة فلكل اللغات نقاط قوة وضعف.

ما الفرق بين التعالي والغرور وبين الخسة والنذالة وبين الفساد والسرقة وبين الغش والخداع وبين الكذب والتضليل وبين الاستعراض والادعاء وبين الصراخ والضجيج وبين الكتابة والاستكتاب وبين ....؟

النهاية هي التي ترسم البداية وتقود الأحداث!

يا فاسدوا العالم اتحدوا فالخطر يداهمكم:

عندما ينتقل الفاسد العتيق لرحمة الله فلماذا يقصر بعض المستفيدين في أيامه من واجب العزاء ويطنشونه، فيما يذهب الأوفياء ويؤدون الواجب بصمت وهدؤ، حيث لا تجوز على الميت الا الرحمة بعد ان انتقل الى أرض الحق والحساب!

روبرت مكي: القصة الجيدة هي القصة التي ترويها بشكل جيد:

يعتقد مكي أن القصة الجيدة هي القصة التي ترويها بشكل جيد. القصة هي القصة، مهما كانت الطريقة التي تستخدمها في الكتابة

القصة هي استعارة للحياة. التغيير ضرورة في الحياة، الشيء ذاته يصح على القصة...

قاعدة ذهبية: كل من لم يستطع تبسيط موضوع ما ليصبح قابلا للفهم لدى الآخرين فهو اساسا لم يفهمه كما يجب...ويوم مشرق

أن تصرخ وتدعي انك الفهمان الوحيد لموضوع ما فهذا لا يعني انك حقا الفهمان الوحيد!

٣ أغسطس /٢٠١٧، الساعة ١٠:٥٦ ص

استدعتني الدكتورة أماني جرار لتقديم ندوتين مختصرتين بجامعتي البترا وفيلادلفيا لطلاب فنون العمارة الجميلة والاداب وفي مجالي النقد السينمائي والحيود السداسي وقد كانتا نموذجا يحتذى حقا للفائدة المعرفية والتفاعل الايجابي وادارة الوقت بذكاء، طبعا كانتا مجانا وقد تكرم العميد في جامعة فيلادلفيا بتقديم كتاب شكر وبمقابلتي وشكري بحالة جامعة البترا، ولابد من تقديم خالص الشكر والتقدير للدكتورة المبجلة أماني جرار (عضو الجمعية الفلسفية) لمبادرتها وتفاعلها الايجابي وحسن ادارتها للوقت...طبعا أنا ارحب تماما بتقديم عروض مجانية للجامعات والمهتمين من منطلق تعميم المعرفة المجانية وكسر احتكار مراكز التدريب الربحية التجارية، وكذلك من منطلق "المسؤولية المجتمعية"، ويمكن ان اضيف مواضيع جذابة اخرى عدا ما ذكرت اعلاه مثل: ادارة التغيير مع حالات تطبيقة واقعية فريدة، ومنظور جديد "غير مسبوق" لتطبيق الجودة الشاملة بنجاح وصولا للتميز الاستراتيجي، بالاضافة لتقديم وشرح فيديو مبهر وفريد (مشترى من مؤسسة جوران العالمية/٢٠٠٥) حول أحسن ممارسات الجودة عبر العالم في المجالات الصناعية والخدمية والبنكية والصحية، على المهتمين والجادين الاتصال شخصيا للتنسيق خلوي: ٠٧٩٥٦٨٢٠٨٩ او بواسطة البريد الألكتروني: mmman98@hotmail.com



Not tired of pizza yet: Dom Demarco has been making pizzas in Brooklyn since 1965. The pizzeria is known as one of the best in New York City.

"حدا" (أي شخص ما) يحاول ببساطة تفسير هذا اللغز لي: اشاهد يوميا بشوارع عمان (وربما يشاهد الجميع نفس الظاهرة بمعظم المدن العربية بلا استثناء) باصات كبيرة ومتوسطة وصغيرة وكذلك "بكبات" تنفث دخانا أسودا مسرطنا معظم الوقت وبا ويل من يكون حظه سيئا وتكون مركبته خلف احد هذه الباصات! والسؤال هنا كيف يتم ترخيص هذه الباصات وتجديد رخصها سنويا مع هذا الدخان الأسود الكثيف الخارج من مؤخرتها؟ فهل يتعلق الأمر بفساد مستتر ام ماذا اذا ما لاحظنا أنهم بدوائر السير لا يتساهلون أبدا بحالة "تدخين" السيارات بالنسبة للمركبات العادية؟ والسؤال الثاني كيف تسمح وزارات البيئة العربية المبجلة بهذا القدر السافر من التلوث الخطير المسرطن بشوارعنا؟ وهل تملك صلاحية بيئية لضبطها ومخالفتها...والسؤال الثالث: ماذا بالنسبة لشرطة المرور التي تخالف السيارات بكثرة للوقوف الخاطىء بأنواعه،

فلماذا لا تخالف هذه "الباصات والبكبات" التي تسمم الجو وتقتل الناس على مدار الساعة؟!...أسئلة مباشرة وصريحة وبحاجة لاجابات واضحة ولكم مني جميعا السلام والتحية وفائق الاحترام...

لقد شبعنا من "بازار" جوائز التميز العربية حتى أصبحنا نتوهم بالفعل أننا متميزون عكس الواقع الحقيقي المملوء بالممارسات الرديئة والانجازات المتواضعة، ومن المنطق تسليط الاضواء على حالات الاخفاق بهدف التصحيح وأخذ الدروس والعبر، وأقترح هنا (للطرافة) أن يتم تشكيل لجنة من الباحثين والادباء والمهندسين والفنانين والخبراء الحقيقيين بهدف فرز الانجازات والاعمال السيئة وإعطائها جوائز سنوية، أسوة بالجوائز التي تمنح سنوياً للأعمال والانجازات المتميزة!——

ظهر أخيرا من تداعيات ما يسمى الربيع العربي "البائس" نوع جديد من الدعاة "المشعوذين - الخرفانين"!

العرب يبادرون باطلاق المشاريع ولكنهم لا يحسنون انهائها كما يجب، بل ويتخبطون محتارين في مراحلها الوسطية والنهائية، ويصرفون الأموال الطائلة ويخسرون ويكابرون... والأمثلة عديدة ودالة قد تجدها في كافة المجالات بلا استثناء!

نماذج واقعية للاستهبال والجحود:



كمثال طازج جديد لاحدى حالات الغرور والتعالي والتخويت الغريبة والتي لا تليق بالمثقفين: أحدهم وبعد أن نشرت عرضا نقديا ايجابيا لروايته في عدة

مواقع الكترونية...ثم تجاهلني كليا فاتصلت به فقال لي :"مين الأخ وعمل حالو مش عارفني"! وكان قد اهداني نسخة من روايته ولمح لأهمية الكتابة عنها في موقع ألكتروني عربي في المهجر..فقلت له بصراحة: "لاانوي التعريف على نفسي اطلاقا وحزر فزر من أنا"؟ فاستمر"بالتخويت"...ثم بعث بعد دقائق مسج يقول شاكرا أنه اعجب بنقدي ووضعه على صفحته في الفيسبوك منذ أيام ...ولم "يستنضف" أن يشكرني سابقا بالرغم من أني أرسلت له مسيج على بريده الألكتروني يحتوي على عدة مواقع نشرت المقالة...وحدث شيء مماثل مع روائي "غزير الانتاج" كتبت ولخصت له روايتين تتحدثان عن فلسطين وتاريخها ومعاناة وعظمة شعبها، وعانيت اثناء ذلك من الملل والتكرار والاستطراد وفقر السرد الوصفي "الأقل من عادي"،، فلم يستنضف "سعادته" لشكري او الاشارة لجهدي او تقدير كتابتي مصدقا "ابداعه الكاذب"، ثم سقط "معنويا" بفوزه غير المستحق لجائزة البوكر في العام ٢٠١٨، عن رواية فانتازية هزيلة غير منطقية، منقولة أحداثها ومفبركة من جملة افلام الخيال العلمي وتسمى "حرب الكلب الثانية"، وبيوم التكريم الذي تصادف مع مجزرة استشاهد ٦٠فلسطينيا على حدود قطاع غزة، ومع الحفلة الشيطانية لافتتاح السفارة الأمريكية في القدس الحبيبة، لم يستنضف سعادته بحفل شومان أن يذكر "تنويها ولو بكلمة واحدة" تضحيات الشهداء الأبرار الذي سقوا ارض فلسطين بدماؤهم احتجاجا، بل لمح باختصار لقمع النظام السوري وهمجيته، وهو الذي يفتخر بنشئته في احد مخيمات الشتات في الاردن، وهكذا كان...عجبي لسلوكيات "الخيانة والجحود" والغرور والتعالي والتخويت العربية الغريبة والتي تحتاج لدراسة علماء الاجتماع في المجتمع العربي عموما...وهناك مثال آخر يتمثل بشخص دربته بمثابرة وكد لننجح معا بتحقيق "ختم التميز" لمؤسسته او مؤسستها في فترة قياسية...وعندما اتصلت به (أو بها) لطلب شخصي عادي والتزاما بوعد تعهد به (أو تعهدت به)...أجابني (أو اجابتني) بصلافة غير معهودة (باستخدام اللغة الانجليزية)، وباسلوب متعالي وفوقي ينضح بالغرور وشوفة الحال...

عجبي!

يستدعي الأمر من المشرفين على الجوائز العربية بلا استثناء الاطلاع على حقائق الامور واجراء مراجعة شاملة صريحة وجادة لتصحيح المسار ومواجهة الصعاب والتحديات والمشاكل الموضحة بلا تأخير وتسويف وتضييع للوقت، وخاصة أن التقييم قد تحول لمهنة وتكسب وأكل عيش ولا علاقة له بالتميز والمعايير والجودة!

ينالون المجد والشهرة والمال ويملكون المواقع الاعلامية الواسعة الانتشار.. ويتحذلقون ويكتبون وينتقدون ويتبجحون، ثم يشكون من قلة التبجيل وانعدام التكريم في وطنهم...هذا هوالتعريف الأحدث لفئة "المفترين"!

يتحدثون عن العدل ومساواة الفرص ويتعين ابناؤهم فجأة بأعلى المناصب القيادية!

د.علي الوردي في كتابه "وعاظ السلاطين": كان المتوكل العباسي يملك أربعة الآف جارية، والحاكم الفاطمي كان يملك بالمقابل عشرة الآف جارية وخادم... وعندما قبض صلاح الدين على قصور الفاطميين، وجد في القصر الكبير ١٢٠٠ نسمة ليس فيهم ذكور سوى الخليفة واولاده...ثم اطلق صلاح الدين البيع فيهم فاستمروا يبيعون عشر سنين- والحمد لله الذي لا يحمد على مكروه سواه!

وبالنهاية ما الفرق بين العاطل عن العمل والمطرود من العمل؟

سلام ليس شرطا أبدا أن يتمكن الوالدين من النجاح بتربية الأبناء حسب رغباتهم وهواهم ...فهناك تأثيرات العولمة والانترنت والتواصل الاجتماعي والأقارب والجينات وصحبة رفاق السوء او غيرهم، وكذلك تأثيرات المدارس والجامعات ومؤسسات المجتمع المدني!

كما يقول تاركوفسكي في نفس الكتاب عن النقد السينمائي: الغاية هي ان تختار وتربط معآ اجزاء من الواقعة المتعاقبة، وأن تعرف وترى وتسمع بدقة ما يقع بينها، وأي نوع من القيود توحدها وتجعلها متماسكة...هذه هي السينما باختصار..وبعضهم يفهم أن السينما هي ثرثرة وتأويل وفذلكات تجريبية مملة!

ولابد من القول هنا إن الفيلم السينمائي، مهما بلغت واقعيته وتصويره الخشن للواقع، يجب أن يحتوي على ما يحقق "المتعة" للمتفرج، فمن دون المتعة لا تتحقق فكرة السينما أصلا، فنحن لا نذهب للسينما لكي نرى الواقع، بل لكي نشاهد صورة الفنان من خياله عن هذا الواقع مهما بلغ من شطط وغلو (مبالغة مقصودة والكلام ليس لي)!

ما الفرق بين الكاتب الكبير والكاتب الصغير، وما بين المفكر العظيم والمفكر الضئيل، وما بين الفنان البارع والفنان المتواضع، وكذلك ما بين الطبيب الماهر والطبيب الفاشل، وما بين السياسي الداهية والسياسي المصيبة، وما بين الاعلامي المتشدق والاعلامي المتنصت، وما بين الكاريزمي الجذاب والكاريزمي الكذاب، وأخيرا ما الفرق بين "الجيوب" المنتفخة بالمال والجيوب المثقوبة، وكذلك ما بين الذاكرة الحاضرة وتلك "المضروبة" المغيبة؟!

* * *

اول تجربة لادارة التغيير في الاردن:

بالحق ربما أكون "الشخص الوحيد" في الاردن الذي أحتفظ بكافة تفاصيل تجربة ادارة التغيير كما نفذتها شركة لافارج العالمية أثناء خصخصة ودمج الاسمنت الاردنية (١٩٩٩-٢٠٠١) (وهذا لا يعتبر اطراء بل حقيقة موثقة بأدلة معتمدة)... علما بأنه للحق أيضا لم يستفد أحد في الاردن ولا خارجه من تجربتي الفريدة هذه للأسف بالرغم من أني عرضتها بمساقات تدريبية وعملية وتطوعت لعرضها مجانا للمهتمين... وقد اهتمت جمعية الجودة الأمريكية بهذه التجربة الفريدة ونشرت تفاصيلها ملخصة في ثلاث مقالات ممتازة بالتعاون الوثيق معي (صدرت بالعام ٢٠٠٢) (ويمكن معاينتها على موقع الجمعية العالمي للتأكد)،كما نشرت شخصيا مقالات بالعربية تلخص هذه التجربة الفريدة.

يذكر عالم التربية الأمريكي، جيروم برونر، المشهور بدراساته عن التفكير، وعن التربية من خلال الاستكشاف والإبداع، أن الناس يتذكرون ١٠٪ مما يسمعونه، و٣٠٪ فقط مما

يقرأونه، في حين نيصل ما يتذكرونه من بين ما يرونه إلى ٨٠٪". لذلك لا نستغرب أن العالم يتغير حرفياً نتيجة للتطورات التقنية المذهلة في عصر المعلومات، وأن أثر هذه التطورات على المجتمعات سلباً أو إيجاباً، يرتبط بكيفية التمثل لهذه التطورات وارتباط التمثل بالإطار المعرفي والخصوصية الثقافية لهذه المجتمعات، فقد يكون ملهماً للإبداع، وقد يكون التكرار والتنميط، مصدراً لألفة الاعتياد وتسطيح الوعي!

خبر عاجل عن مؤتمر النرجسيين المبدعين العرب "الأول" بأحد فنادق السبع نجوم"في "عمان" (أو أية عاصمة عربية مستقرة وتنعم بالأمن والآمان كعمان): حيث سيتم تجهيز قاعة المؤتمر بعشرات المرايا والميكروفانات ومئات الصور للمشاركين وسحناتهم الكاريزمية، عدا عن عشرات النسخ من الخطابات الاستعراضية والكلمات الاستهلالية والمؤلفات الابداعية الفريدة للمشاركين.... وسيكون "كحوار الطرشان" حيث سيتحدثون عن ابداعاتهم النادرة وباسلوب "ناري-متشنج"، ولن يكون هناك مجال واسع للاستماع والاصغاء والنقاش... الا أنه سيسمح بالحديث والمناقشة قدر الامكان، وسوف تركب ميكروفانات بالغرف الفندقية وبالحمامات وغرف التواليت للضرورة لكي لا ينقطع حبل الالهام الابداعي النرجسي المتدفق....وقد تمت طباعة توصيات مسبقة أهمها: أنا ثم أنا، ونحن ثم نحن، وخطابي المؤثر وكلمتي الحماسية، ثم روايتي الوحيدة وكتابي الفريد ومؤلفاتي الغير مسبوقة....كما تم تزويد بركة السباحة بمرايا بلورية عاكسة تسمح بانعكاس الرؤية، وقد وجدوا الكثير من المبدعين والمبدعات وقد قفزوا في الماء بملابسهم الفاخرة...لكي تلتقي شخوصهم الحية المبدعة بصورهم النرجسية الكاريزمية...وهات يا ضحك وقهقهة (حالة افتراضية ساخرة)!

* * *

الصراحة راحة بصراحة!

سلامي لجميع الصائمين المثقفين القائمين اللذين اشتهوا فرخة الداعية الدجال "عمرو خالد" الشهية...عليكم ان تستنضفوا وتقرأوا في رمضان ملخص كتاب "اسلام السوق" الذي نشرته قبل فترة طويلة في موقع رأي اليوم اللندني

ولم يطلع عليه كالعادة احد...لأني لست شخصية استعراضية دجالة معروفة، وأرجو أن تشكروني بعد قراءة الملخص الرائع لأني وفرت عليكم عناء قراءة الكتاب كاملا في ساعات الصيام الطويلة، كما أرجو ان يسجل ذلك في ميزان حسناتي الحقيقية ليوم القيامة على ان لا احشر مع هذا الدجال وامثاله والعياذ بالله.

أخيرا طلبت مني دار نشر مشهورة ارسال مخطوطتي الجاهزة للقراءة والمراجعة لغرض الطباعة والنشر والدعم المالي لتغطية التكاليف، وعندما استفسرت بعد مضي أكثر من اسبوعين تقريبا، أفادوا بأنهم مشغولين دوما بمعارض الكتب، وعندما رفعت صوت احتجاجي لعدم مبالاتهم واستهتارهم المهني والذوقي، ثم هددتهم بنشر احتجاجي ضمن مقال في عشرة مواقع الكترونية عربية... ثم أفادوا اخيرا بأنهم حذفوا المخطوطة المرسلة هكذا بدون الاعتذار ولا ابداء الأسباب، وهكذا كان...فلا تعليق ولا بيان، وللعلم فشعار هذه الدار الغير معلن هو "لكل مواطن رواية وحتى ان كان بلا دراية"...وبعضهم طلب مني فهرسة الموضوع، وآخر مبلغا خياليا لاصدار الكتاب، ورابع قال أنه مشغول، وخامس استغرب من العنوان، وسادس وسابع حتى العاشر طنشني وكأني غير موجود وطنش المخطوطة بلا مبالاة تقهر، هكذا ذهبت لدار نشر مصرية نسبني اليها صاحب موقع مهجري رصين...

* * *

حكاية واقعية طريفة وفانتازيا أرضية: ساخرة / ساحرة "ذات شقين" وليست مخصصة للنشر بعنوان:

«سكورسيزي» المتواضع ومعاناتي مع المغرور الطالع وتزاوج القطط الواقع!

لا أسماء ولا شخصيات بعينها مقصودة هنا، بل وليدة الخيال الافتراضي والواقع الخيالي وأي تطابق مع الواقع يعتبر وهم واسقاط وفبركة!

"لا يوجد أفضل من الواقع المعاش لصياغة القصص والحكايات بلا تزييف وتزويق وتبجح وتجميل"!

شاهدت فيديو جديد يوضح طريقة تصوير سكورسيزي "المخرج السينمائي الشهير" لفيلمه الجديد اللافت "الايرلندي" حيث نشاهد التواضع وخفة الدم والبراعة في تقديم المشاهد ببساطة اولا وشرحها لكبار الممثلين (دينيرو وآل باشينو) بلا تصنع وانفعال وتشدق ومظهر خاص وبيريه وحركات يد مصطنعة وباردة، ولا يمكن مقارنة ذلك ابدا مع معظم المخرجين العرب السينمائيين ولا المسرحيين كذلك، كما أن ذلك بالتأكيد لا ينطبق حتما على معظم القائمين على "المشهد الثقافي /الفكري- الفني" العربي الراهن خصوصا/ حيث التشنج والغرور والقرف والتشدق وشوفة الحال الا من رحم ربي ومعظمهم مصدقين حالهم وحالهن، وبعضهم يتحدث عن ماركس وهيجل وديكارت وعن أينشتاين وهوكنغ وشرودنغروكأنه تعشى معهم البارحة وأصبح وصيا لترويج أفكارهم بنزق وتعصب وحدة وانفعال كمان... "فمشان الله" تعلموا منهم (أي الأجانب الغير فضائيين) سمة التواضع والبساطة والتفاعل والالمام المعرفي الحقيقي فقط وبلاش تكونوا عباقرة ومبدعين حقيقيين... فأحد مدراء لجان السينما (في كوكب نبتون البعيد على سبيل المثال) لم اشاهده مرة يبتسم في حياتي بالرغم من ابداعه السينمائي المحدود العتيق البالي قبل أكثر من ربع قرن كما أنه قمعي متسلط بامتيازولا يسمح لنا نحن الجمهور المسكين المستكين بمشاهدة الأفلام في ناديه السينمائي الا على مزاجه في القاعة الرحبة الموازية (الواقعة في كوكب المريخ وليس الأرض بالتأكيد) ويحشرنا غصبا عنا في القاعة الرئيسة الصغيرة (بلا جاذبية ارضية) كحبات البندورة البلدية المعطوبة مع الصالحة من منطلق "املأ البكسة اولا"! ويتصرف بوظيفته وكأنها مزرعته الخاصة وليس كموظف يقبض بالتاكيد أكثر من الف دينار لمجرد انتقاء الأفلام، وآخر مهندس عتيق لم يمارس مهنته الا لاسبوعين تقريبا... ثم تطفل على الفلسفة الكلاسيكية وقرا بعض النصوص الألكترونية هنا وهناك وصدق حاله وزاره المرحوم "ديكارت" عدة مرات في منامه وأحلامه وأوصاه بأن يكون خليفته الحصري... هكذا جمع "الماركسية بالديكارتية والالحادية بالغزعبالية" وأصبح الناطق الرسمي المتسلط للجمعية الفلسفية المريخية الكونية، ثم انتفخ غرورا وصدق نفسه

مع صدور كتيبات غير مقرؤوة له ومع سيل المديح الجارف الذي تلقاه من أنصاف المثقفين وادعياء الفلسفة "السحيجة" الكثر في كوكب المريخ، فتنمر وأصبح حتى يطرد بعض الحضور المحترمين المساكين من الندوات وكأنه صاحب مزرعة حصرية وجنة أرضية وبلا حسيب او رقيب.. كما أنه كعادة كل المستبدين العرب "المتغولين /الفضائيين" لا يجري احصائيات مع الجمهور والحضور بل يفرضون علينا أذواقهم السينمائية /الفلسفية العتيقة البالية "الغير حديثة" باختيارا الأفلام والثيمات الفكرية البالية والمكررة والتي عفى عليها الزمن او كاد ودوشونا بقصص السينما المتقادمة وراهنية ارسطو وكانت وجحا كمان (حسب مزاجهم وعلاقاتهم وما توفر لهم من معرفة محدودة) ثم قالوا لنا بالمجاز: روحوا بلطوا البحر اذا استطعتم ومش عاجبكم وطاب يومكم وصباحكم جميعا...

والأمر ينسحب كذلك على معظم أدعياء الابداع والنجاح العرب بدهاش كلام: من أبو حرداية الثري العبقري (المقيم خارج مجرة درب التبانة) الذي "لم يتوقع مثلا تفشي وباء الكورونا في الصين" بقدراته الاستبصارية الفريدة أبدا وانما توقع حربا عالمية كارثية افتراضية "غير محتملة" مع الصين "المنكوبة حاليا" في العام ٢٠٢٠ (كما تجاهل سعادته كليا صفعة القرن الحالية ولا كأنو اصلو فلسطيني مهاجر وهو يزور حاليا البرازيل وتشيلي وبوليفيا لعقد اللقاءآت اللاتينية تعزيزا لعبقريته الكاسحة ولعقد وجنون العظمة المستفحلة لديه)، ولن ننسى كذلك صاحب الكباية العالمي المريخي الزائر الذي توقع انهيار الاقتصاد العالمي في العام الذي يليه حيث أن ذاكرة العرب مثقوبة وكلو عندهم صابون وبطيخ وأحيانا رمان وباذنجان!... وصولا لكاتبة الرواية الضخمة الفذة "الأديبة الصالحة" التي سرقت بحرية "أفكارا سينمائية ومقتطفات من كافكا وهاروكي وغيرهم" (والتي تقيم حاليا بكوكب عطارد) وادعت بندوة التوقيع مع الناقد المتبجح "السحيج" (القادم في زيارة خاصة من كوكب بلوتو) بأنها تأمل كثيرا في قيام معظم القراء المحليين المساكين بتعذيب أنفسهم (غصبا عنهم) وقراءة الرواية المنقولة الضخمة اكثر من مرة ولما لا "فميش حدا احسن من حدا" كما تغني المبدعة الحقيقية فيروز: "عالهدا عالهدا!...علما بأن هذه المبدعة المدعية

ولكثرة التشجيع الجماعي الكاسح الجارف الذي تتلقاه صبحا وفي العشية، ولكون زوجها الولهان العتيد ناشر شهير مدعوم و"ما عندوش ابدا مانع" (مع أنه يقيم بعيدا في مستعمرة قمرية) وتنتقل بسلاسة فريدة بين شتى الابداعات بيوم وليلة وتحصد الجوائز ايضا: من أدب الأطفال للخيال العلمي والقصة القصيرة واخيرا للرواية الكبيرة وهكذا وربنا يستر من ابداعها القادم المتوقع!...طبعا انا لا أقصد بهذه الأمثلة الدالة المعبرة "الاستهانة والسخرية لا سمح الله" من أي كائنات معروفة ولا أسماء "أرضية حقيقية" بعينها أبدا وكلامي واضح وعام وهلامي علما بأن جميع هذه الشخصيات وغيرها وهمية مبتكرة و"قصصية/فانتازية" وربما كائنات فضائية "مسوخية" لا تتحدث أبدا بالعربية!... فالرجاء تجنب الشكوى ومقاضاتي (بحالات التطابق بالصدفة البحتة)، وكما أخشى بالحق استدعائي بطريقة قضائية حازمة ومهينة فانا شخص مسكين ماشي الحيط الحيط وكمان غلبان ومستكين وما عنديش واسطة ولا محامي واصل خبيث و"مش صاحب دين"، لذا اترك للمواقع الرصينة حرية النشر أو عدمه فانا متعود على التجاهل والصد!...

وهناك حكاية رابعة معبرة: فآخر مرة عملت فيها كمقيم معتمد في كوكب الزهرة فقد واجهت هناك زميلا نكدا مستبدا حليقا عالصفر دوما (من مجرة بعيدة تقع بمحاذاة ثقب اسود مرعب) ومع رئيس فريق مغرور (فضائي السحنات فلاحي اللهجات والايماءآت... ويقيم بأحد أقمار نبتون الكبيرة وجاي بزيارة استشارية تنويرية) وهو بالحق متعالي ونسونجي بامتياز، وكان يتركنا كفريق نتخبط بالأخطاء كالفاشلين، ثم يرسل لنا التصحيحات بالبريد الألكتروني وكأنا في قارة بعيدة ليقوم بتصحيحها مع ملاحظات قاسية مدرسية ومع اضاعة الوقت والجهد (زي حرام عليكم هيك وكم مرة حكيتلكم انو مش هيك)! ولم يعمل معنا كفريق تفاعلي متناغم للحق الا مرة واحدة بعد صلاة الجمعة بعد ان هداه الله (وكان لا يطيق الزميل النكد "الدكر" ابدا وكانا يتناقران معظم الوقت واحاول عبثا الصلح بينهما)، وفيما كان سعادة الدكتور "الاداري الفهمان النبتوني" يوزع معظم وقته بسعادة لخدمة النساء "الأرضيات" الجميلات وتقديم الاستشارة المعرفية

التطوعية لهن بالفرق الاخرى وبالذهاب للمطاعم والكافيهات للتمتع بقضاء الوقت وتناول الأرجيلة، فقد كانت هذه التجربة المريرة بمثابة "القشة التي كسرت ظهر البعير المستنير للعبد الفقير" وأيضا بمثابة "مسك الختام" لتجربته الشاقة بالعمل كمقيم معتمد لجوائز الجودة "العربية والمحلية والاقليمية"، مع أنه كان من اوائل اللذين عملوا في برنامج "سعفة التميز الماسية" بجائزة العام ٢٠٠٢ الاستهلالية، كما عمل سعادته مرتين كمقيم معتمد ورئيس فريق مهيوب في الجائزة "السنسكريتية" للجودة، وحقق نجاحات "مشهود لها" كمرشد خبير مع ثلاثة مؤسسات طبية وحكومية وخاصة في جزر القمر...هكذا يقوم هؤلاء المتعالين العرب "الزائرين الفضائيين" المقرفين الأوغاد بتطفيشك مهنيا وابداعيا وربما حياتيا ومعيشيا كمان: "فتفووووووووووووووووووووو" كبيرة (مع المعذرة) على وجوههم "الفضائية المتعالية وليست الأرضية" الافتراضية أجمعين وعلى الكواكب والمجرات التي قدموا منها (مع وافر الاحترام والتبجيل للأشخاص الحقيقيين الفاضلين الكثيرين الباقيين فلا شيء شخصي هنا)... ثم يصدعون رؤوسنا بقصص العمل الجماعي والتواضع والمشاركة وتعميم المعرفة والابداع والفائدة على الجميع في كوكبنا الأرضي البائس الذي يتحمل تناقضاتنا وشرورنا أجمعين، فلا حول ولا قوة الا بالله العلي العظيم وبه وحده نستعين آمين ليوم الدين، وكمان رجاء سامحوني فأنا والله صريح ومستريح وماشي دوغري على الصراط المستقيم!

* * *

أما شق القصة الثاني فهو «قططي» بامتياز بما اننا ما زلنا بشهر فبراير الشهير:

*وبما أن عمارتنا السكنية مشرعة الأبواب والسكان لا يتعاونون لتركيب "انتركوم" كباقي عمارات الاسكان "الأرضية" فأنا مشغول جدا هذه الأيام (بشهر فبراير/٢٠٢٠) بملاحقة القطط المشردة "المتناكحة" طوال الوقت على الدرج وامام الشقق وفي بيت الدرج وعند مدخل السطح وفي الكراجات وشوارع الاسكان (وقد اكتشفت بعيني الثاقبة أن القطط (التي ثبت انها مخلوقات فضائية وقد

تبناها الفراعنة في سالف الزمان) تمارس بحرية وأريحية ما يسمى "الجروب سيكس" وهو شيء يختلف تماما عن مفهوم "السيكسسيجما" (علم الجودة العصري الحديث))...كما أسعى بمثابرة ويأس (كمواطن حريص) لتطفيشها ان امكن متسلحا بمسدس مائي بلاستيكي وكاسات وقناني ماء صغيرة بمحاولة رشقها بالمياه الباردة صعودا ونزولا وصولا للكراجات وقد تعبت وبلا طائل فأرجو المعذرة لانشغالي الدائم هذه الأيام لتجنب جيل جديد من القطط الوليدة المشردة هنا وهناك وفي كل زاوية من حدائق الاسكان...حيث لا أحد يساندني ويدعمني كالعادة في مهمتي المزعجة الغريبة لأن شعبنا الذي لا يطيق بعضه البعض يعشق القطط وخصوصا الجميلة منها، علما بأن تكاثر القطط المشردة بهذا الشكل غير المنضبط يضر بالتوازن البيئي ويؤدي احيانا لانقراض بعض انواع الطيور والعصافير الجميلة المغردة...لكني مع ذلك فلا زلت اتعاطف مع "قطة الفيزيائي شرودنغر" المحشورة داخل الصندوق ولا نعرف هل هي حية أم ميتة أم "نص ونص" كما تصدح "نانسي عجرم باغنيتها الشهيرة؟!

* * *

روبرت مكي: القصة الجيدة هي القصة التي ترويها بشكل جيد!

يعتقد مكي أن القصة الجيدة هي القصة التي ترويها بشكل جيد. "القصة هي القصة، مهما كانت الطريقة التي تستخدمها في الكتابة."

"القصة هي استعارة للحياة. التغيير ضرورة في الحياة، الشيء ذاته يصح على القصة."

هامش/١: كل ما ورد أعلاه بهذه الخواطر والحالات والأمثلة والحكم "الفيسبوكية" كلام عام واستعراضي وساخر، وقد كتب بغرض الترفيه "الرمضاني الربيعي-الصيفي والغير رمضاني الشتائي" والقراءة السطحية وتقصي العبرة، ولا يجوز اسقاطه على اية أشخاص "حقيقيين" او حالات "محددة"!

هامش/٢: في اواخر العام ٢٠١٧ تمت مقاطعة مقالاتي بلا سبب وجيه من

قبل موقعي "ثقافات وجارديتا" وقبلها بعامين تمت مقاطعتي من موقعي "عود الند وعين على السينما" ومركزهما لندن ولأسباب غريبة وغامضة تماما تتعلق بتعالي مسؤولي الموقعين, وربما تعزى الأسباب جميعها لضعف احترامهم جميعا للكتاب المشاركين مجانا في الكتابة (من منطلق اللي بلاش بلاش منو واتقي شر من احسنت اليه!)، وقد تم استبدالهما في العام ٢٠١٨ بثلاثة مواقع فاخرة ورائجة وواسعة الانتشار هي: "ساسابوست والصدى والسنابل"، وهكذا يعوض الله عز وجل "المبدع الزاهد المستكين مثلي" بهدايا ومنح، وهو العلي العظيم وبه وحده نستعين...

عمرو خالد "ما غيرو" يعلن عن مناقصة رمضانية لدخول الجنة مع كل ريشة حسنة فتسابقوا يا أهل الجنة في الشهر الكريم ولكم الأجر والثواب واطيب الفراخ!

طرح المفكر الإسلامي الفذ عمرو خالد نظرية عملية تسويقية جديدة تدعو لدعم الفرخات "المؤمنة" وتناولها برمضان ونبذ الفرخات "الكافرة"، وهكذا أثبت مرة أخرى عبقريته التأويلية اللافتة التي لم تترك "الفراخ المسكينة" من شرها!

* * *

ظواهر «وهمية» للفساد «الظاهر والمقنع» لم تحدث بأي مكان/ ١٢

(حالات عملية خفية وتفصيلية لممارسات الفساد المختلفة في عالمنا العربي)!:

مستشار اداري يشتري مادة تدريبة متقادمة من شركة بريطانية وبأسعار مرتفعة ليقدمها كمادة عصرية ويضحك على المشاركين... كما أنه لا ينسب للوظائف الاستشارية الا معارفه بغض النظر عن كفاءتهم!

مدير عام، استغل منصبه وجيش فريقا من المهندسين والماليين لكي ينجز رسالة الدكتوراة من جامعة بريطانية مرموقة، كما لم ينسى طلب المساعدة من أساتذة الجامعات لتحضير الدفاع عن الاطروحة كمان!

مدير عام (نسونجي) لمؤسسة حكومية هامة يستغل منصبه لكي يسافر لأرجاء المعمورة، بحجة حضور المؤتمرات والندوات، ثم لا يترك فرصة لا يغازل فيها "الفتيات الجميلات الأجنبيات"، كما أنه يسطو على نصيب المستشارين الكفؤين المرافقين بحجة مشاركته بالحضور (لا بالجهد والمعرفة)!

مدير جمعية مهنية هامة، يستغل منصبه لتوظيف نسيبه "شبه الامي"، ويدير الجمعية وكأنها مزرعته الشخصية، ضاربا عرض الحائط مصالح الأعضاء واهتماماتهم المهنية وقوانين الجمعية!

مدير عام وبالتعاون مع نائبه الفني، يؤخر المهندسين المختصين خارج ساعات دوامهم الرسمي، ويطلب منهم (بجرأة ووقاحة) أن يدرسوا ويحضروا جداول مفاضلة "تقنية" تحضيرا لرسو العطاء على احدى الشركات "المفضلة" لديه.

علما بأنه يمارس ضغوطه باسلوب ابتزازي سافر!

شركة اجنبية كبرة دخلت على خط الدمج والاستحواذ، واعجب بعض المسؤولين فيها بمذاق "المنسف البلدي المشهور"، وهكذا أصبحت ولائم

وعزايم المناسف والكنافة النابلسية الشهيرة مسرحا غير معلن لتعزيز المحسوبيات وتوزيع المناصب والمكاسب، ولطبخ المؤامرات وتهميش الكفؤين وتعزيز وضع المنتفعين!

مستشار أجنبي "شرس" لاحدى المشاريع الصناعية الانشائية الكبرى، قبض رشوة كبرى باحدى العواصم الأسيوية الكبرى ببداية المشروع، وذلك لتسهيل الموافقات على العقود الانشائية، وتمرير مواصفات الانشاء والمكائن والتركيبات...ثم اختفى من المشهد نهائيا!

شركة "غربية" عالمية كبرى تستغل مفاهيم "ادارة التغيير" كغطاء لقولبة الشركة الوطنية واعادة هيكلتها لما فيه مصلحتها الذاتية، حتى انها مستعدة لتمرير حالات سافرة من الفساد الاداري، وللتلاعب بمواصفات المواد "الانشائية" بغرض تعظيم أرباحها!

أعضاء مجالس ادارات لا يعرفون مواقع الشركات التي يديرونها، فيما يهتمون كثيرا بقبض أتعاب ضخمة مقابل حضور اجتماعات شكلية دورية!

مدربون ومحاضرون ما زالوا يقدمون موادا تدريبة قديمة وغير عصرية ولا تلائم واقع الحال، كما أنهم لا يهتمون بتطوير معارفهم وقدراتهم، مستغلين القابهم العلمية وشهاداتهم العديدة، وهم على اتم الاستعداد للخوض بكافة المجالات، وجل اهتمامهم ينصب على الأتعاب والمكافآت لا غير!

مهندسون يقومون بقصد "بتغبير" انفسهم (المقصود التعرض لدوش غبار في الموقع)، فور معرفتهم بقدوم المدير العام لزيارة الموقع الميداني، حتى ينالوا التقدير ويبالغوا بالشكاوي وطلبات العلاوات !

مدراء يؤجلون انجاز أعمالهم اليومية بقصد لنهاية الدوام، حتى يستغلوا ذلك لاظهار حرصهم المبالغ على انجاز العمل وطمعا بعلاوات العمل الاضافي!

شبكة من المدراء الكبار يتحالفون لارساء عطاء على احدى الشركات الكبرى بقصد التنفيع وقبض الرشاوي!

مدير مشتريات "نشيط" لا يترك صفقة شراء بدون ان يقبض "عمولته!

مدير مصنع يتفق مع احدى الشركات التقنية لاجراء تعديلات فنية باهظة التكلفة ليقبض عمولة كبرى!

رئيس مجلس ادارة يتواطىء مع ادارة شركة اجنبية لارساء عطاءآت معينة على شركاته المتعددة ثم يبيع موجودات الشركة الكبرى بأبخس السعار للشركة الأجنبية!

تعيين مهندسين جدد بلا خبرة عملية، ووضعهم بمناصب قيادية اعتمادا على علاقات القرابة مع المدراء الكبار وأعضاء مجلس الادارة!

مهندسو مواقع لا يقوموا بالموافقة على انجاز أية تعديلات فنية الا بعد قبضهم لرشاوي محددة!

سماسرة تدريب يفشلون بقصد محاضرا متميزا بحجج واهية غير منطقية لضمان انجاز الدورة مع محاضر آخر بغرض التكسب!

مراكز تدريب تعطي شهادات تدريب بخمس وعشرين ساعة، بينما الوقت الحقيقي للتدريب لم يتجاوز الثماني عشر ساعة فقط!

تحضير وانجاز برامج تدريبية باهظة التكاليف بعواصم أسيوية واوروبية وعربية، بغرض الاستجمام والسياحة، وبالحد الأدنى من تحقيق ساعات الحضور وجدية المشاركة والتفاعل!

استغلال كثرة المدربين وصعوبة تحديد الكفاءآت التدريبية، وانجاز برامج تدريبية باهظة التكاليف خارج الحدود، وتحقيق مكاسب كبيرة لمصلحة "سماسرة التدريب" على حساب جهود المدربين وكفاءتهم!

توزيع مناصب قيادية عديدة حصريا على المحاسيب "الغير أكفاء"، بحيث يعجزون عن ادارة ومتابعة الملفات ذات الصلة، تماما كحامل "البطيخات الثلاث"!

التواطؤ الخفي "الخبيث" لتقدير وبيع الموجودات الثابتة لشركة وطنية كبيرة بأبخس الأسعار، تمهيدا لخصخصتها واستحواذها من قبل شركة عالمية كبرى، و"هذه الشركة" لا تنسى بدورها الفضل وتكرم المعنيين بسخاء وسرية، كما تحاول اخفاء ملفات البيع والخصخصة حتى لا يتم اكتشافها لاحقا ولتجنب المساءلة!

اعتماد منهجية "الجهوية والمناطقية" بتوزيع المناصب القيادية في مشروع "تشغيلي" جديد، دونما اعتبار للكفاءة والأقدمية والجهود المبذولة!

أؤكد "بصراحة" أن مثل هذه الظواهرلم تحدث قط بأي مكان قط، وأنها مجرد اوهام وتخيلات ومبالغات وهلوسات وتداعيات أحلام لكاتبنا المبجل، فالرجاء أن لا تصدقوا أي منها ولا تأخذوها أبدا على "محمل الجد"، واعتبروها مجرد قصص قصيرة "طريفة" وليدة الخيال الابداعي والرغبة بالكتابة وسرد القصص "الوهمية" وتحقيق الجوائز الوهمية!

* * *

لماذا نجح زيد وفشل عمرو؟ ۱۳/

يُحكى أن عمراً كان يشغل وظيفة هامة، وكان مثابراً على أداء عمله، وقد تميز بالصفات التالية: حبه للبحث والتفكير والتأمل الذهني، تقبله للنقد البناء وسعيه الدائم لتحسين وتطوير عمله، كما كانت لديه قناعات أساسية مبنية على الحقائق والبراهين كما يراها. ولوحظ أنه يتمتع بالحصانة ضد الإحباط ويستمر بمتابعة الإنجازات رغم انتقاد ومعارضة الآخرين، كما أنه لا يهتم كثيراً بالرسميات الاستعراضية والتنظيمية، ويسعى مثابراً وراء أفكاره حتى يتمكن من تنفيذها، ولكن رغم جديته الظاهرة فإنه يحب المواقف الكوميدية ويتمتع بروح مرحة، ويتجنب معارضة المتنفِّذين خوفاً من بطشهم، وإن كان يبدي أحياناً حماساً للمشروعات والأفكار الصائبة، ويظل قادراً على وضع الخطط ومتابعتها مع مراعاة الواقعية ودرجة التعقيد.

لقد قام مجبراً بتغيير مساره وأسلوب عمله عندما اقتضت الضرورة، ثم تبين أنه ليس ماهراً في العلاقات الإنسانية الواقعية، ولا يتمتع بشخصية جذابة اجتماعياً، وإن كان يتمتع بدرجة مقبولة من الذكاء العاطفي الحقيقي، والأسوأ أنه كان يميل إلى الاستقلال والعزلة أحياناً، منجذباً للحقائق كما ينجذب المسمار للمغناطيس! وفجأة تفاقم وضعه الوظيفي، فكثرت عليه الشكاوى، نظراً إلى نقطة ضعفه في مقته للنفاق والمجاملة، وعدم مراعاته للمحسوبية والواسطة، وعدم انضمامه لشلة متنفذة!

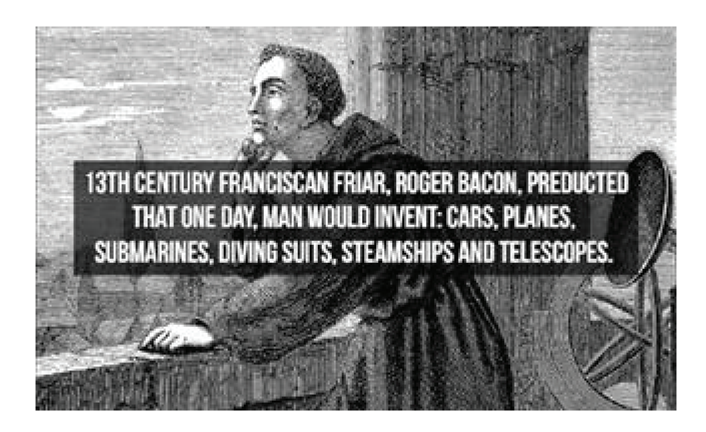
وهكذا فشل في أداء مهماته، وقررت اللجنة العليا الاستغناء عن خدماته، بعد أن عرضت عليه منصباً متواضعاً رفضه فوراً. وطلبت اللجنة الموقرة من زيد "الذي كان مستعداً دائماً" استلام العمل فوراً، فنجح الأخير نجاحاً باهراً، وذاعت شهرته في الأوساط الوظيفية القيادية، فهو دائماً ضاحك الوجه مبتسماً، يظهر غير ما يبطن، سلس المعاملة ولا يرفض طلباً، فهو "غير معقد" بالمفهوم

الشعبي الدارج، يتقن المجاملة والنفاق إلى أبعد الحدود، يهتم كثيراً بالمحسوبية ويضع وزناً للشللية! فهو يراعي طلبات المتنفذين ويضعها في سلم الأولويات، لذا فقد قبل فوراً فكرة التعاون "التقني- الفني" مع مصنع "العدو"، نفس الفكرة التي كان عمرو يرفضها بإصرار ويعتبرها نوعاً من "هزيمة الذات"، حيث تبين لزيد أن "عمراً الخبيث" كان يتلف "مراسلات العدو" خلسة لكي يتجنب أية علاقة مشبوهة، ثم كوفئ زيدٌ مع مهندسين آخرين على تعاونه التقني السافر، وقبلوا دعوة لزيارة أرضهم المحتلة؛ تضمنت زيارة مصانع العدو، ووضع إكليل من الزهور واستنشاق البخور على ضريح "مجرم مشهور" (تبنى مشروع تكسير عظام الشبان الفلسطينيين المتظاهرين)!

وبعد الزيارة، قررت اللجنة العليا المبجلة رصد صفات زيد المميزة واعتمادها كمرجع قياسي، وكمعيار للنجاح "الوظيفي" في أداء العمل وتنفيذ التعليمات، وتوصلت بعد معاينة "مجهرية" للمزايا التالية: زيد: متشكك لدرجة السخرية، وإن كان لا يظهر ذلك، يستمتع بنقد الآخرين بهدف السخرية منهم والتقليل من شأنهم، يسعى إلى جذب الانتباه بكل طريقة، ولا يخجل من السطو على أفكار الآخرين! عنيد مع أنه يشعر بالإحباط بسهولة عندما لا يحقق مراده، ولكنه ماهر في إخفاء انفعالاته وإحباطاته، يهتم بالاستعراض والرسميات، غير قادر على تجميع أفكاره حيث يقفز من فكرة إلى أخرى! متزمت في حقيقته، ويصطنع السخرية اللاذعة للإساءة إلى الآخرين! غير ديموقراطي في إدارته، ويعتبر أي معارضة لأفكاره تحدياً شخصياً له لتبرير الانتقام، يحب البقاء في دائرة الضوء، لافتاً الانتباه إلى أعماله ومنجزاته المحدودة، وساعياً إلى الشهرة المزيفة على الرغم من محدودية ذكائه وضعف قدراته اللغوية، وهو مستعد دائماً لتغيير مساره ونهج أفكاره لركوب الموجة وتمييز نفسه وقدراته...

لقد أثبت مهاراته في العلاقات الإنسانية الظاهرة، ويعرف تماماً كيف يستغل علاقاته لدعم مركزه وتعزيز إنجازاته، كما يفضل الموظفين المتزلفين ومحدودي القدرة! ثم تغيرت الإدارة، وجاءت إدارة جديدة تحكمها روح التغيير، فقررت فتح الملفات ودراسة الحالة وتحديد أسباب الفساد المستشري في المؤسسة،

فشكلت لجنة لدراسة الأسباب التي أدت إلى نجاح زيد وفشل عمرو، ولتقصي أسباب "السمعة الحسنة" لعمرو التي كانت منتشرة في أوساط الموظفين البسطاء والمخلصين الأكفاء، وقامت اللجنة بالتقصي ودراسة الملفات والمشروعات، ومقابلة عدد كبير من العاملين، ثم احتدت المناقشات وساد الجدل وتبودلت الاتهامات، وأخيراً وبعد طول انتظار، وبعد أشهر من التحقيقات، ظهرت النتائج "الموضوعية"، حيث تم تلخيصها على النحو التالي: "لقد كان عمرو مبتكراً وفعالاً ومبدعاً ونزيهاً ووطنياً، وكان زيد مدعياً ومنافقاً ومتزلفاً وفاسداً"! وهكذا.. نصحت اللجنة إدارة المؤسسة الجديدة بالتحفظ وترك "الطابق مستوراً" والمحافظة على سرية نتائج التحقيق!



Fascinating Facts About The Middle Ages You Never Knew

* * *

فن التفكير الابداعي: عصف ذهني «مبتكر» في«أربع» فقرات/١٤

«سبعون» فكرة ابداعية «مختصرة» تقودك للنجاح والتميز...

الفقرة الاولى:

كن مبتدئا، كن وسطيا، تحمل اختلاف الاخرين، كن نفسك، التزم وثابر، كن ايجابيا، لا تفكر بطريقة نمطية، "تشكك" بكل شيء، اشعر بالنقص لعدم تمتعك بالمواهب، اسعى دوما للالهام، كن عنيدا، لا تهتم بأراء الآخرين، انغمس بالعمل الذي تقوم به، "اكبر بالعمر" بدون أن تشيخ، اكسر الشيء الذي لا يكسر، جمع مكوناتك، تحدى الصعاب، صمم الاختلافات، لا تكن دائما "كفؤا وقادرا"، اترك انطباعا قويا، كن طفوليا أحيانا، حافظ على الزخم الزمني، اسعى للغموض، التزم بالحاضر، فتح عينيك وحواسك، التقط انفاسك للتفكير والتأمل!

الفقرة الثانية:

اسعى أحيانا للمشاكل، كن سيئا اذا لم تستطع ان تكون جيدا، ابدأ العمل فورا دون تأخير وحجج، فكر بأحاسيسك، سيطرعلى طريقتك بفهم الامور، اسعى أحيانا للفشل والخيبة، أوقد "شعلة" داخل عقلك، اجلب الفوضى للنظام، خذ ما تريده دون زيادة او نقصان، تعلم كيفية الاكتشاف...ثم كن ما تعتقد أنك ستكون!

الفقرة الثالثة:

تحمل الفشل ولا تفقد الحماس، كن "ثوريا-محافظا"، أعد تكرار الأشياء الجيدة، حافظ على الوقت، غير عاداتك، ابحث بدون جدوى، لا تتعود على الثراء والكماليات، استغل الفرص "اللامستغلة"، ارمي "بقنابل الحقيقة" من وقت

لآخر، استخدم "الصدمة والتأثير"، اصلح ما ليس بحاجة للاصلاح، عمم وانشر المعرفة !

الفقرة الرابعة:

حرر المسودات المرة تلو المرة، كن فضوليا تجاه الفضول، كن مجهولا وعاديا، حقق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، اسعى للمتعة بعملك، اجعل "مقولاتك" لا تنسى، كن تجريبيا، لا تضيع الفرص الثمينة، ناقض نفسك احيانا، خذ بعض النكت على محمل الجد، اسرق الالهام من الآخرين، تعلم "فن" الارتجال، ارفض القبول واقبل الرفض، كن مزعجا قدرالامكان احيانا، افعل الشيء الصحيح بالوقت الخطأ، تخيل نفسك بالمستقبل، افتح النوافذ "للفنتازيا"، اعرف حدود قدراتك، "درس" لكي تتعلم، كن متطرفا احيانا بطريقة تفكيرك، تخلى عن الحدود واطلق العنان لقدراتك !

وأخيرا:

أعد قراءة هذه "النصائح" مرارا، فكر بطريقة تطبيقها عمليا، جمع "أمثلة عملية" لكيفية تطبيقها في حالات محددة مع مراعاة "خصوصية" هذه الحالات، تفاعل معها ايجابيا وعممها على الآخرين، قد تبدو بعض هذه النصائح منعزلة عن السياق ومتناقضة مع بعضها البعض، لذا يفضل مراعاة تطبيقها بحالات محددة وحسب الضرورة وليس بشكل "متداخل ومربك وفوضوي" !

* * *

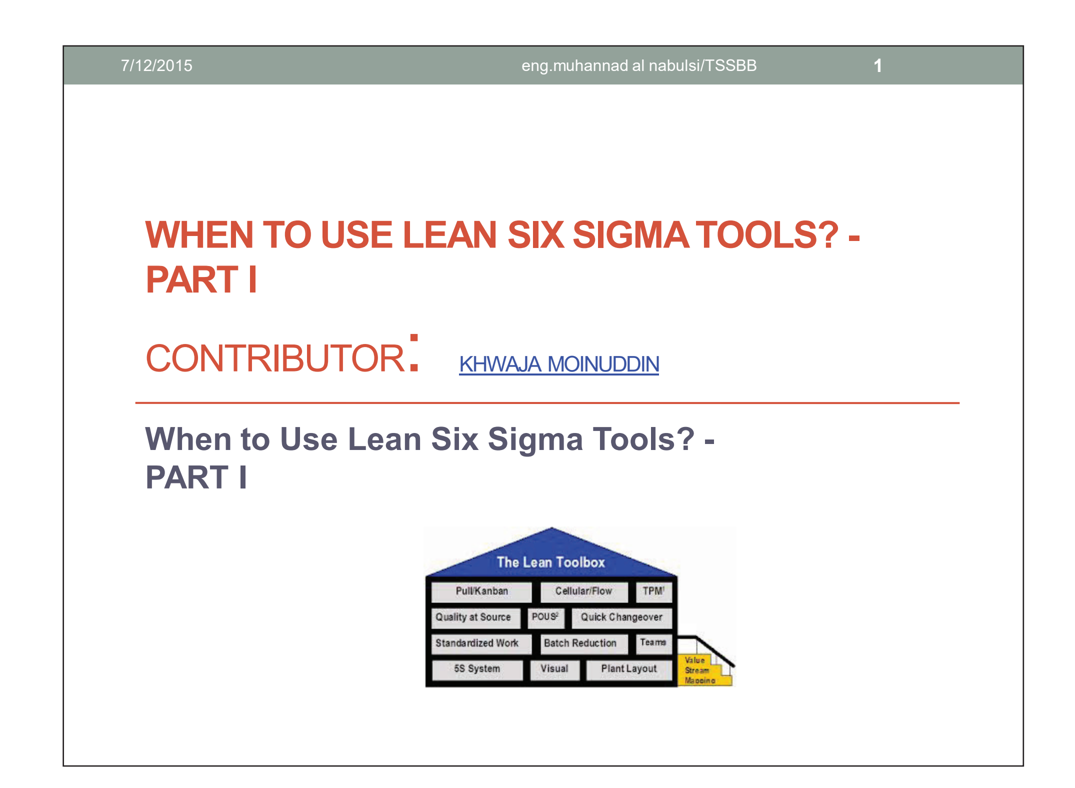
أكثر من ٥٠ فكرة للتغيير/ ١٥

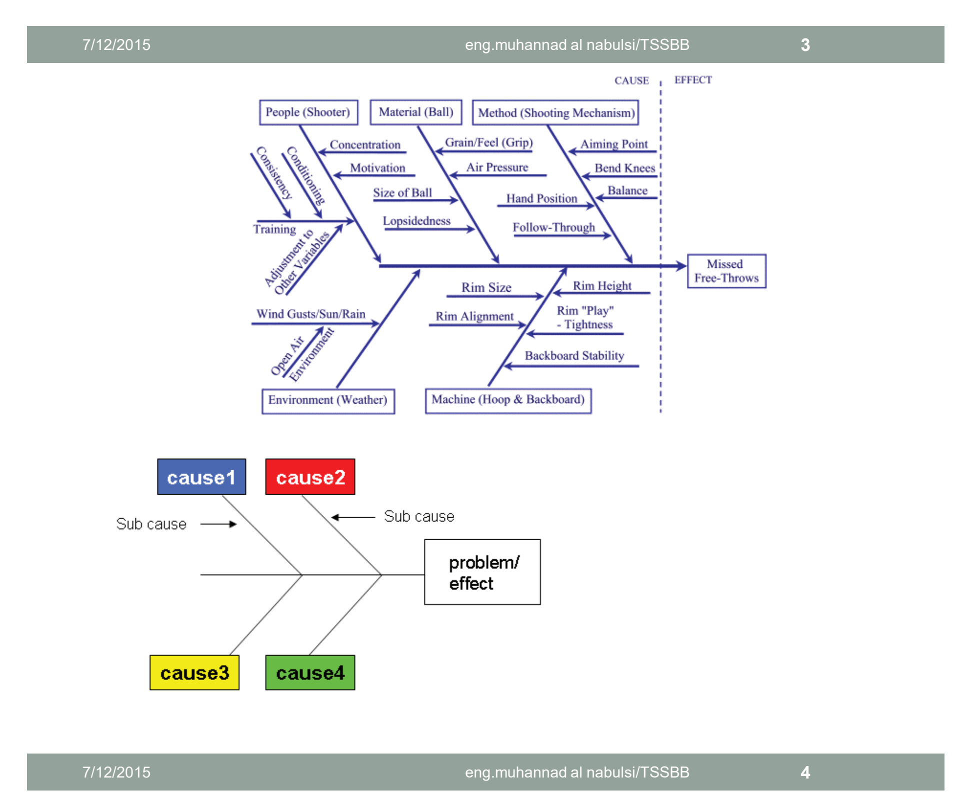
كيف تتحفز لخوض مغامرة الحياة والعمل بلا عراقيل!

تخلص من عاداتك السيئة، احصل على قناعات جديدة ايجابية، استخدم آليات جديدة، "ما حك جلدك الا ظفرك"، اعرف حدودك وابقى في الوسط، تقبل الناس كما هم، تكلم باسلوب تفاعلي بلا استفزاز ولا فرض لوجه نظرك، اعرف ماذا تريد؟ فالقرار يعود لك، اصنع الحوافز ولا تقلد احدا، تمتع بتفكير حدسي وثق بحدسك، نفذ الأشياء الضرورية فورا بلا تأخير وحجج، لا تفعل عدة اشياء في الوقت ذاته، تبنى مشروعك الخاص بحماس وواقعية، اعرف نفسك وايجابياتك ونقاط ضعفك، حاول أن تتميز عن الآخرين، اعمل دوما بجد ومثابرة...وبلا كلل او ملل، سر في دربك ولا تهتم كثيرا للضغوط الاجتماعية، تمتع بالثقة بالنفس، تقبل الاختلاف، "حسن الابتداء والاستهلال هو نصف العمل"، اتجه لتحقيق اهدافك، تخلص من المشاعر السلبية الطاغية، تقبل ذاتك، تحكم بالضغط النفسي وتناول مكملات غذائية ضرورية، كن واقعيا واترك مجالا للطوارىء، مارس فن الاعتدال، "لا يوجد تفسير وحيد للأشياء"!... لا تتحكم في كل شيء واترك بعض الأشياء تأخذ مجراها الطبيعي بلا تدخل، امنح نفسك بعض الخيارات، احذف من قاموسك عبارات: يجب علي وعلي أن و"دائما وأبدا"!...حدد لنفسك بعض الأهداف الواقعية اليومية المتواضعة واسعى لتحقيقها، "لكل مشكلة حل"، لا يمكنك تغيير الأشياء ولا الأشخاص، ولا يمكنك احيانا السيطرة على ردود الأفعال، استفد من خبراتك وتجاريك السابقة، تقبل احيانا الغموض، كن متفائلا وقدر الانجازات الايجابية مهما كانت بسيطة، وازن بين الصعوبات والنجاحات التي حققتها، تعايش دوما مع الواقع وتعلم ان تتأقلم وتتكيف وتجد الحلول للمشاكل، ركز دوما على هدفك الأساسي، اترك

احيانا الامور تأخذ مجراها ولا تفرض حلولا، اعترف بتفاصيل ما يحدث لمنع التفسيرات الخاطئة والتأويلات المضللة، "المال لا يصنع السعادة"، احسن من سلوكك وتصرفك وحاول بناء سمعة حسنة، ثم اقتنع بمقولة "أنه لا يعود سبب عدم اقدامنا الى أن الامور صعبة بقدر ما ان الامور صعبة لأننا لا نقدم ونغامر"!
مع تمنياتي لكم بالحظ الطيب

متى نستخدم أدوات الحيود السداسي والجودة الرشيقة؟ ونتائج «كويزات»عملية» في اساسيات «السكسسيجما» وكيفية استخدام الأدوات الأساسية لاستعراض التحسينات؟ (سلايدات باور بوينت بالانجليزية/ حوالي ٤٠):





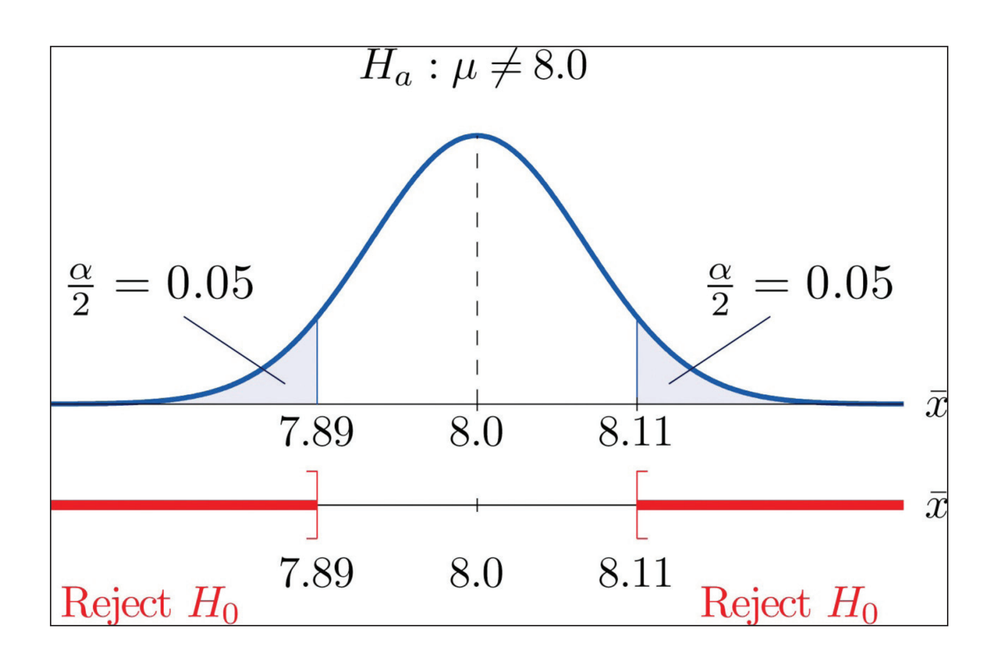
#2: Hypothesis tests

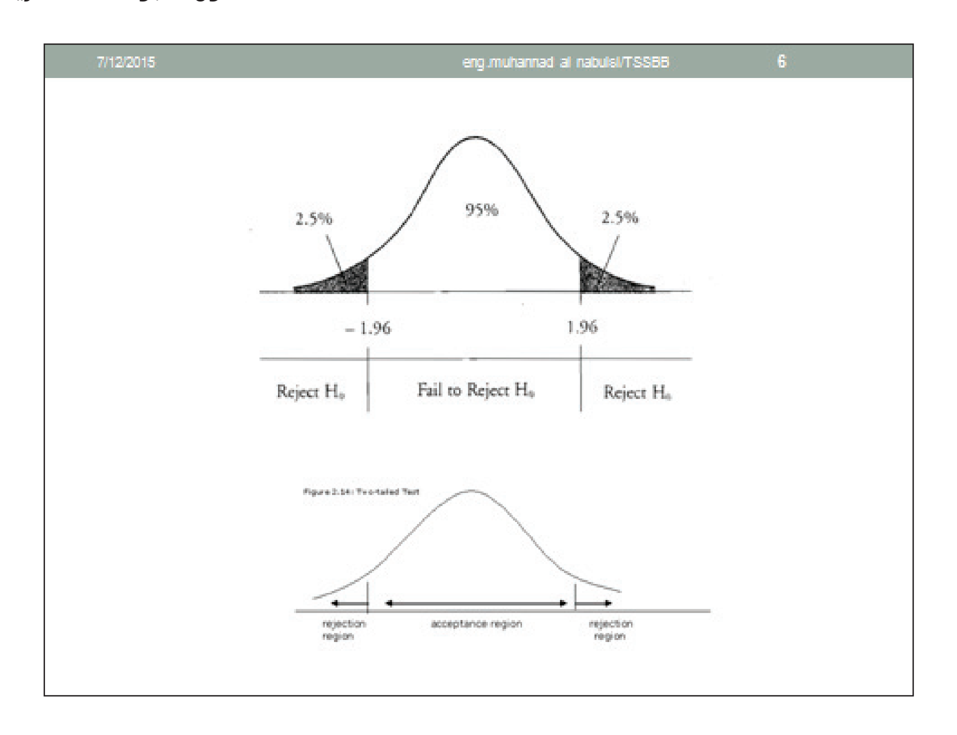
- To test and prove or disprove a hypothesis (for example, to test whether the average production time of a shift 1 is greater than shift 2). Ensure you use the right hypothesis test. Also ensure the pre-requisites for each hypothesis test are met. Refer Minitab Statguide for detailed information.
- **Which phase of DMAIC to use? Measure/Analyze**

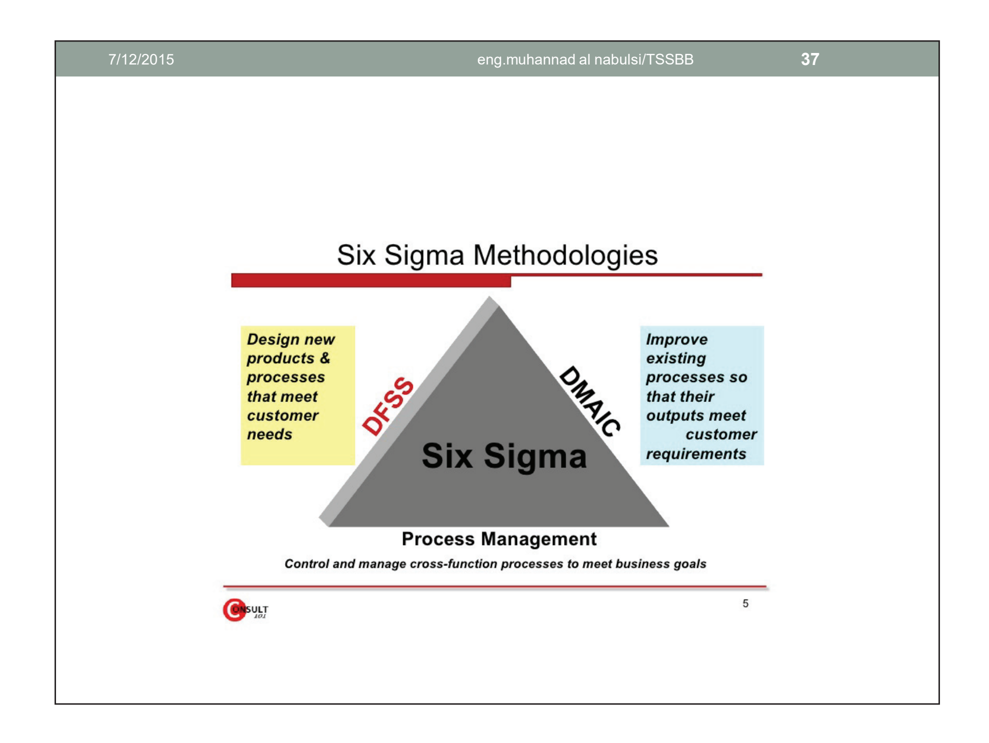


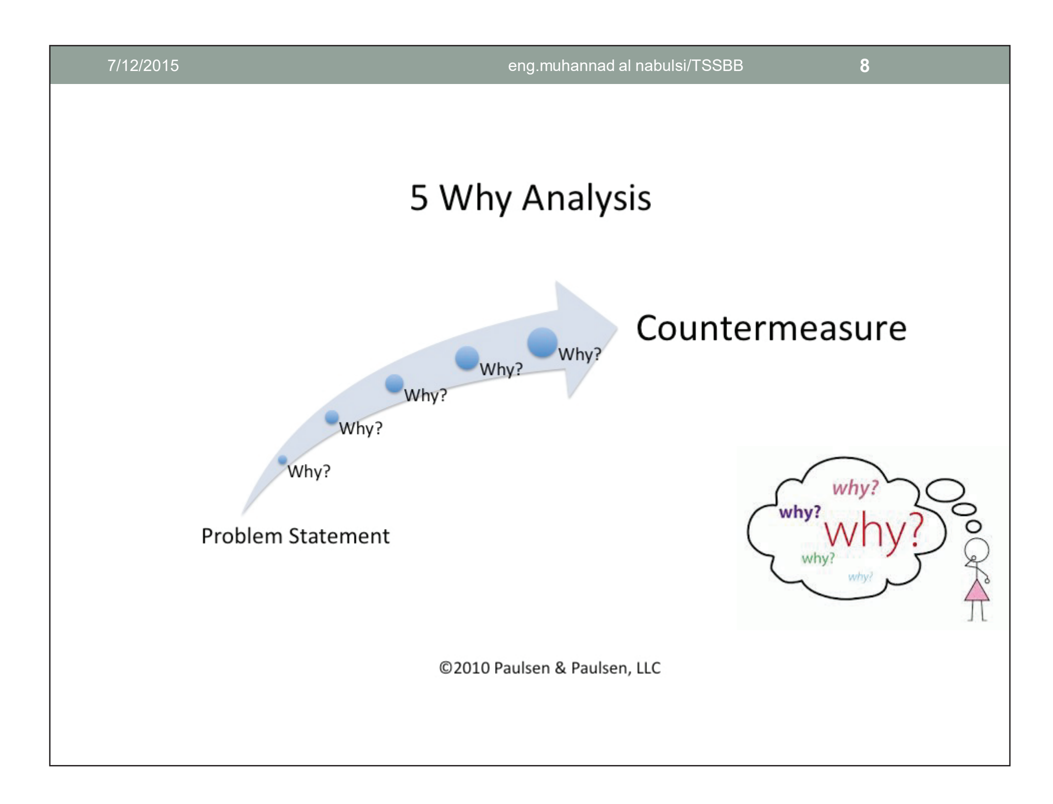



5
71
LEGITIMATE
ROAD
CORP


$H_a : \mu \neq 8.0$
$\frac{\alpha}{2} = 0.05$
$\frac{\alpha}{2} = 0.05$
$\bar{x}$
7.89
8.0
8.11
$\bar{x}$
7.89
8.0
8.11
Reject H_0
Reject H_0


7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
6
2.5%
95%
2.5%
− 1.96
1.96
Reject H_0
Fail to Reject H_0
Reject H_0
rejection region
acceptance region
rejection region

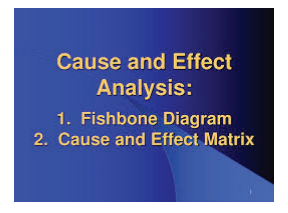

7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
37
Six Sigma Methodologies
Design new products & processes that meet customer needs
DFSS
DMAIC
Improve existing processes so that their outputs meet customer requirements
Six Sigma
Process Management
Control and manage cross-function processes to meet business goals
5

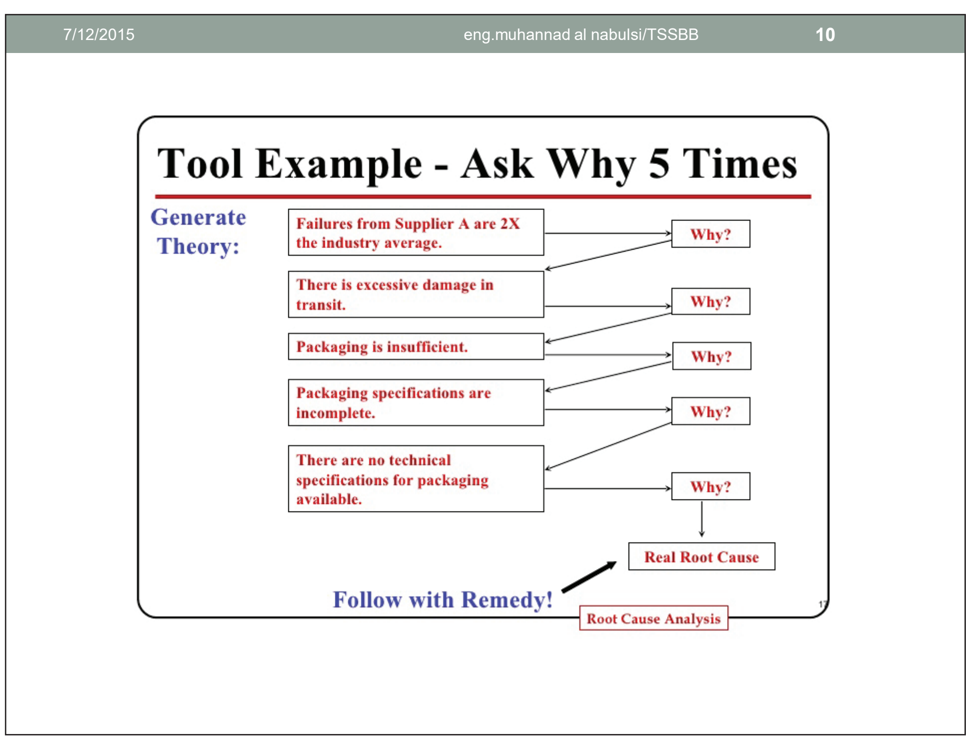


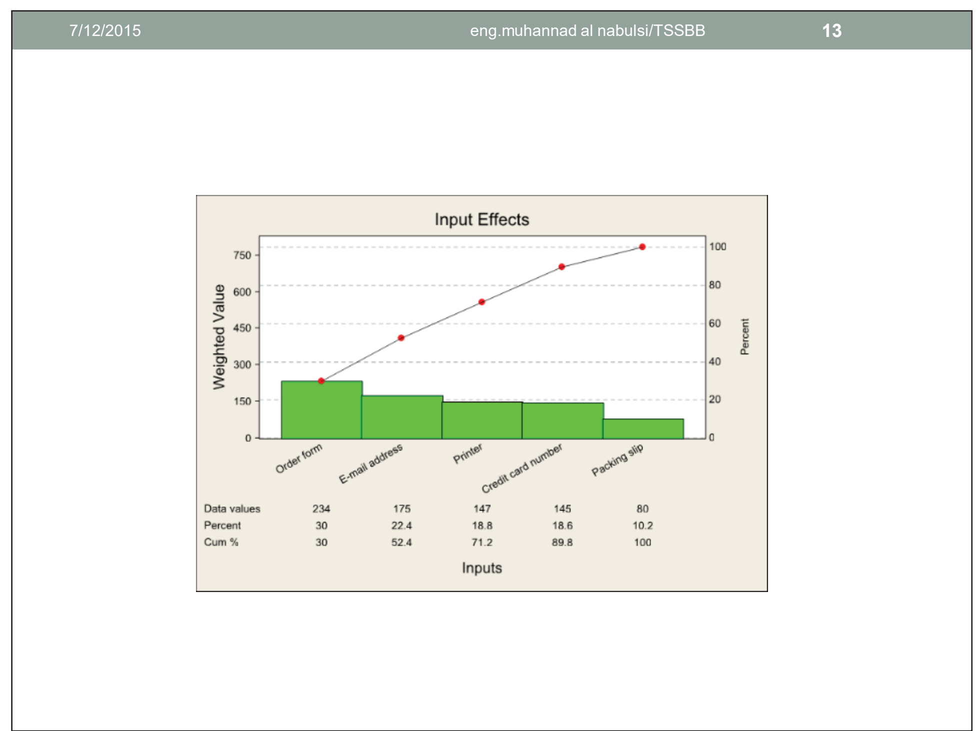
7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 11

#4: Cause and Effect matrix (C&E matrix)

- To rank each X against Primary Y, Secondary Y and the Counterbalance and prioritize Xs. Operational definition of rating (9-3-1-0) an X against a Y should be clear and agreed upfront.
- **Which phase of DMAIC to use? Measure/Analyze**







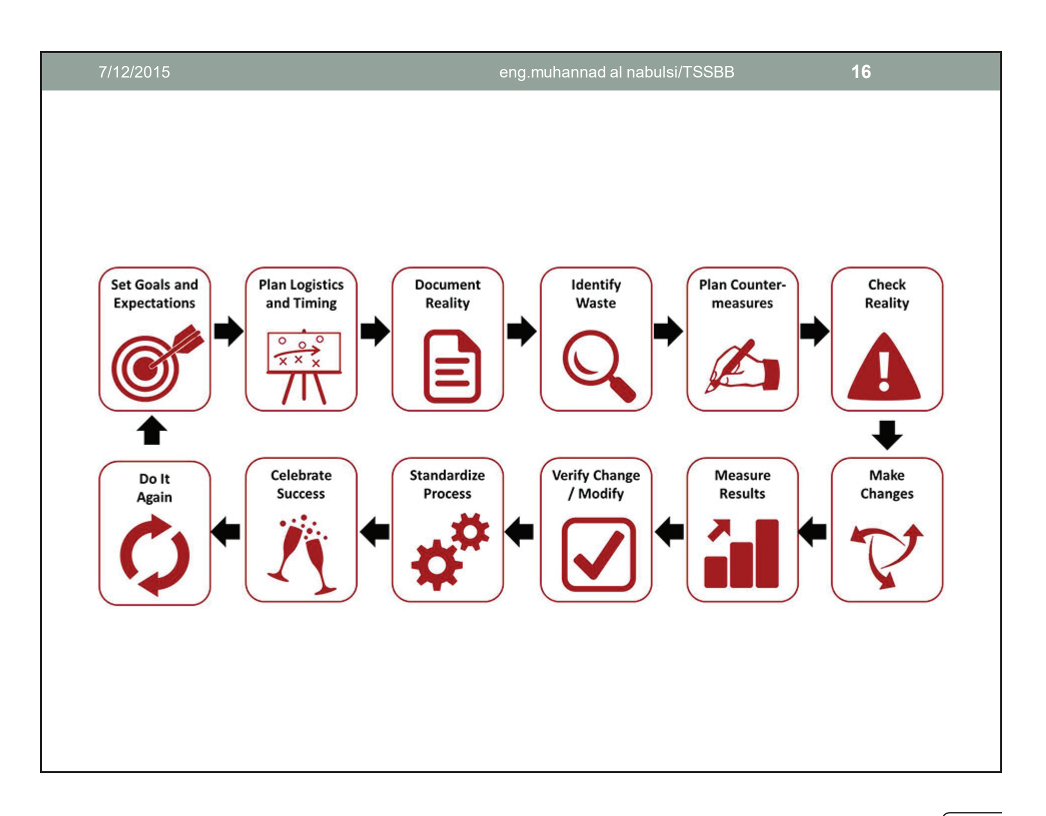
	Order form	E-mail address	Printer	Credit card number	Packing slip
Data values	234	175	147	145	80
Percent	30	22.4	18.8	18.6	10.2
Cum %	30	52.4	71.2	89.8	100

7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 15

Kaizen event

- A 5-Day, At-Your-Site, Kaizen Event Workshop
- A Kaizen Event Workshop that's helping individuals and
  organizations exceed expectations and establish
  a competitive edge over their competitors.
- This Workshop was developed to help individuals and their organization optimize results from their lean manufacturing initiative.
- The Kaizen Event Workshop
  Facilitated by Enrique Mora

7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 16





7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
18
Kaizen Blitz Approach
Δt
Prepare
Blitz
Conclude
Phase I
Phase II
• Select an area for Improvement
• Define the problem statement
• Set Goals & Success Criteria
• Select Team Members
o Accountable
o Participants
o Sponsor
• Charter Team
o Scope / Problem Statement
o Guiding Principles, e.g. "ROI based solutions – think beyond current limits"
o Identify roles – RACI
o Expected Team Behaviors, e.g. "Solve the problems", "Attend all meetings", "No excuses", etc.
• As-Is Analysis
o Flow current state
o Understand data / metrics
o Identify Causes
o Identify Immediate1 fixes
o Implement Immediate1 fixes
• Generate Proposal
o Design & Articulate Improvements
• Remember guiding principles
• Describe solutions
• Discuss ROI, Benefits and Risk
• Articulate Implementation Plans
o Implement Immediate1 Solutions
o Segment Immediate solutions from long-term solutions
• Present Proposal to Mgmt
o Listen & challenge solutions
o Approve & resource solutions
o Select the solution leaders
• Implement
o Start implementation against plans
o Assure every action is owned
o Team supports 'failing' actions
• Measure & Track
o Establish visible scorecard
o Measure to success criteria
o Track actions
o Close deliverables
o Adjust actions
• Report
o Weekly updates to mgmt
o Daily project meetings (10 – 30 minutes) "War Team"
• Describe Controls
o Articulate ongoing measures to control / assure solutions stick
• Final Report to Mgmt
o Recap solutions that were implemented
o Disposition solutions that are ongoing – how to manage going forward
o Articulate solutions not implemented
o Success criteria status
o Recognition
• Post Mortem on Blitz
o Articulate what worked and what didn't
o Integrate learnings to carry forward
• Disband Team
1: Immediate – solutions or fixes that can be implemented within the current organizational framework
Copyright © Ceptara Corp.



7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
19
The Kaizen Event Process
About 4 Weeks Prior to Event
Day 1-2
Day 2-3
Day 3-5
After Event
Plan Event and Create Charter
Train (if needed) & Process Walk
Root Cause Analysis & Future State Plan
Improve Process
Sustain Process, Report Out, & Follow-Up
SG-2
-10-
www.Velaction.com
Kaizen
改善
To make better

7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 21

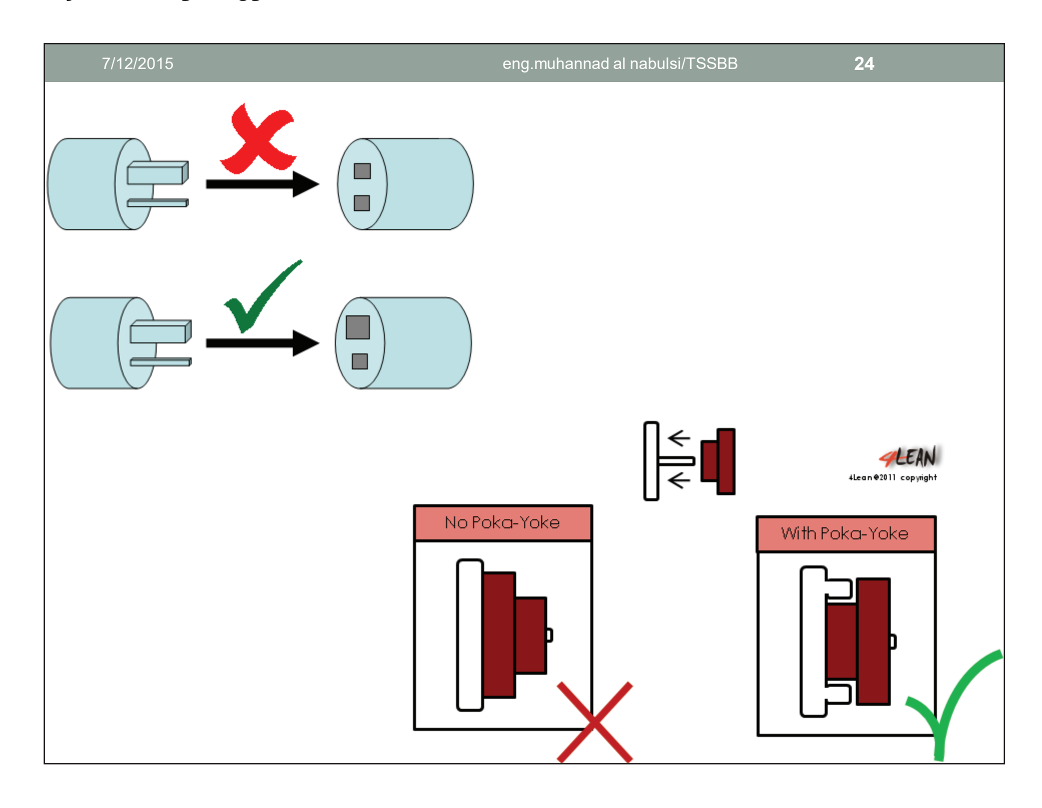
#6: 5S

- To sort, organize and perform housekeeping of files, products, service items, maintenance tools, clothes, etc. Helps with increasing productivity and employee morale
- **Which phase of DMAIC to use? Any Phase**

7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 23

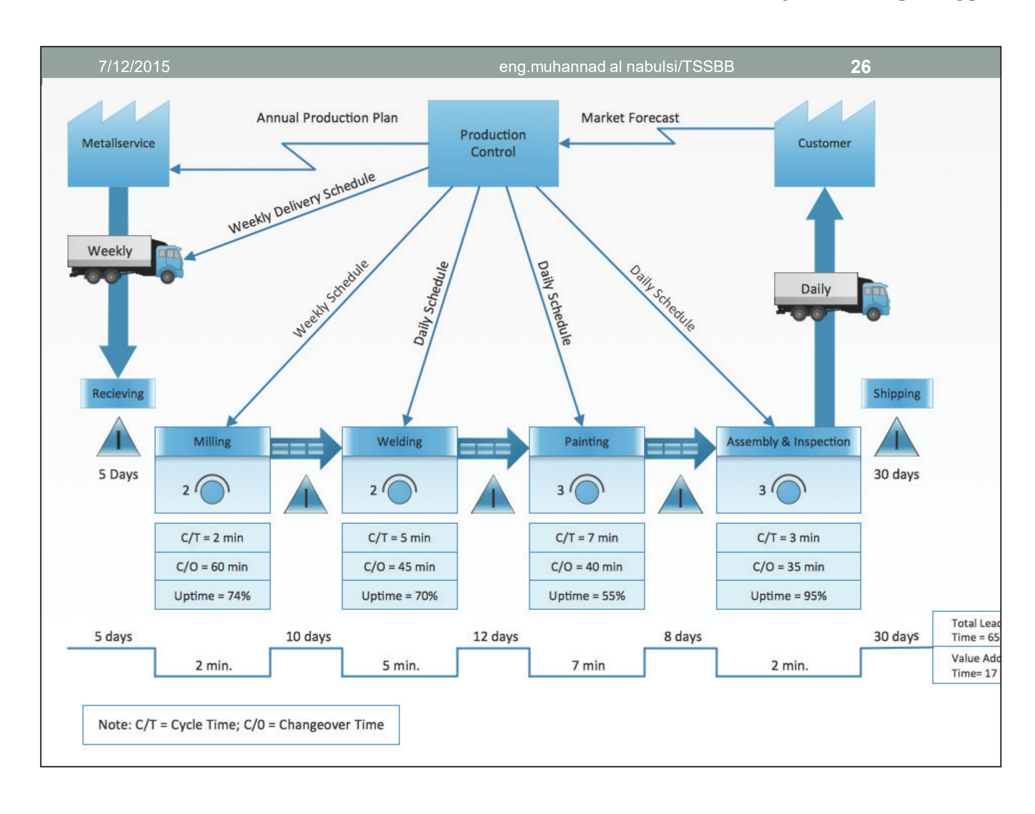
#7: Poka Yoke

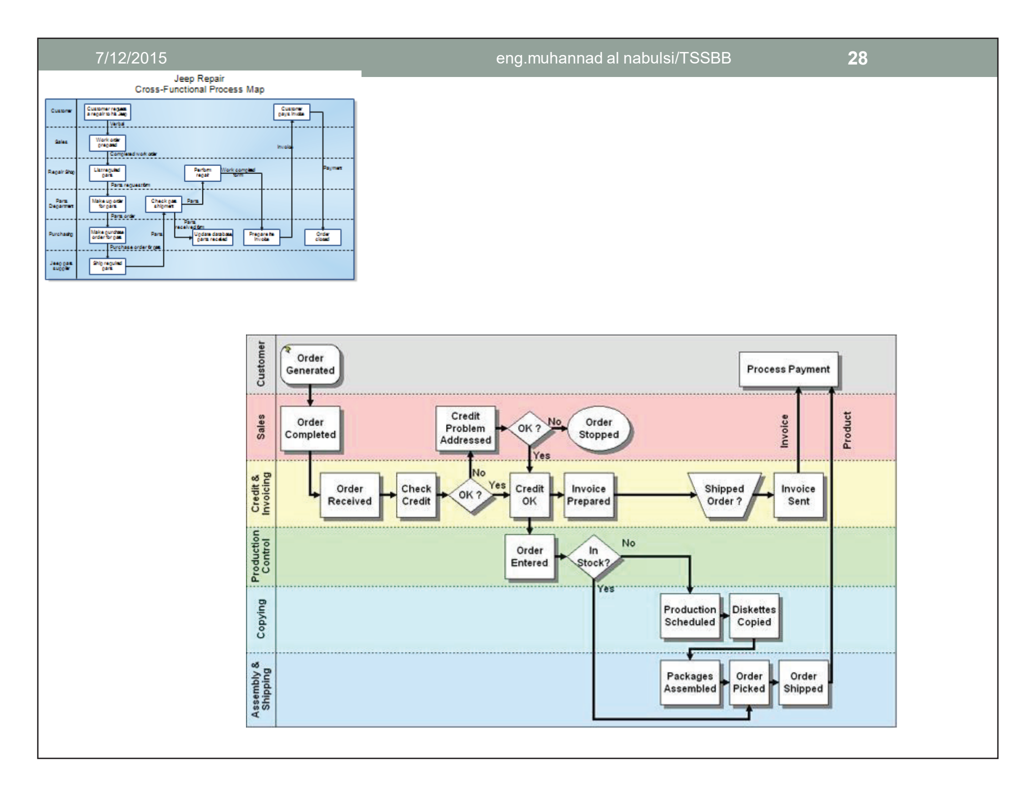
- To mistake proof a solution/process/sub process. Physical prevention of an error is the best form of poka-yoke - strive for this.



#8: Value Stream map

- To not only map out the flow of a process, but also get in-depth information about the process such as Customers, Suppliers, Downtime, Errors, Production time, Inventory, Value added time, Information flow, Material flow, People flow, Throughput rates, Incoming raw material rates, 8 wastes etc; to determine the bottlenecks in a process.
- Don't rely on existing process maps/SOPs to construct a VSM; observe and walk through the process (Gemba) 3 - 4 times to get a good understanding of the process before constructing a VSM.
- **Which phase of DMAIC to use? Measure**

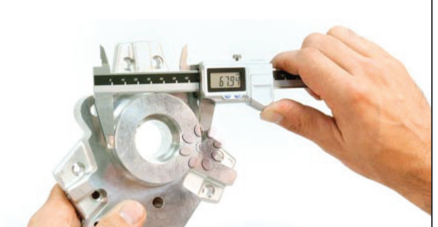

7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
26
Metallservice
Annual Production Plan
Production Control
Market Forecast
Customer
Weekly Delivery Schedule
Weekly
Weekly Schedule
Daily Schedule
Daily Schedule
Daily Schedule
Daily
Recieving
Shipping
5 Days
Milling
2
C/T = 2 min
C/O = 60 min
Uptime = 74%
Welding
2
C/T = 5 min
C/O = 45 min
Uptime = 70%
Painting
3
C/T = 7 min
C/O = 40 min
Uptime = 55%
Assembly & Inspection
3
C/T = 3 min
C/O = 35 min
Uptime = 95%
30 days
5 days
2 min.
10 days
5 min.
12 days
7 min
8 days
2 min.
30 days
Total Lead Time = 65
Value Add Time= 17
Note: C/T = Cycle Time; C/O = Changeover Time

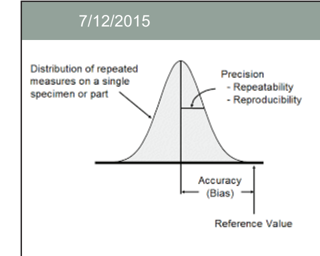

7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
28
Jeep Repair
Cross-Functional Process Map
Customer
Sales
Credit & Invoicing
Production Control
Copying
Assembly & Shipping
Order Generated
Process Payment
Order Completed
Credit Problem Addressed
OK ?
No
Order Stopped
Yes
Invoice
Product
Order Received
Check Credit
No
OK ?
Yes
Credit OK
Invoice Prepared
Shipped Order ?
Invoice Sent
Order Entered
In Stock?
No
Yes
Production Scheduled
Diskettes Copied
Packages Assembled
Order Picked
Order Shipped

#10: Measurement Systems Analysis

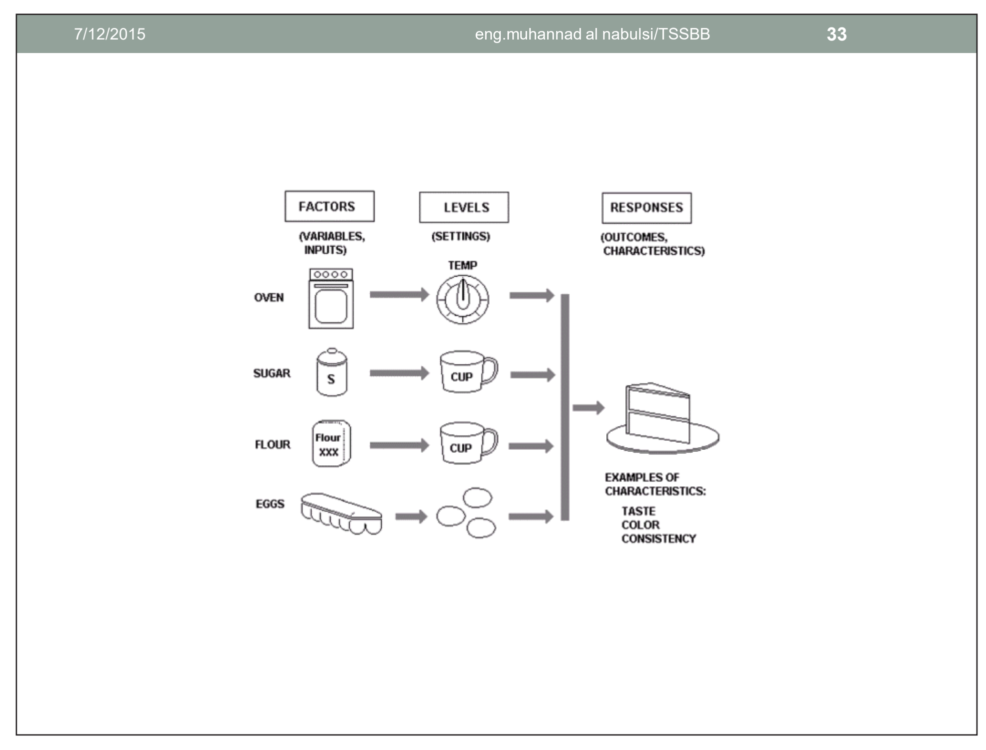
- To rule out the possibility that Measurement System is one of the causes of variation (one of the 6Ms)
- Ensure that the MSA is conducted with full cooperation from the participants; Ensure all the rules of the MSA are followed (for example, minimum number of operators, parts etc). Refer Minitab Statguide for detailed information.
- **Which phase of DMAIC to use? Measure**











Steps to DOE:

1-Description of expected learnings

2-Identification of the response variable

3-Selection of test factors and levels

4-Cataloging of noise variables

5- Construction of experimental approach and design

6-Measurement system analysis

7-Perform the experiment

8-Analyze the results

9-Conclusions and recommendations

10-Possibly narrow and repeat:

7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 35

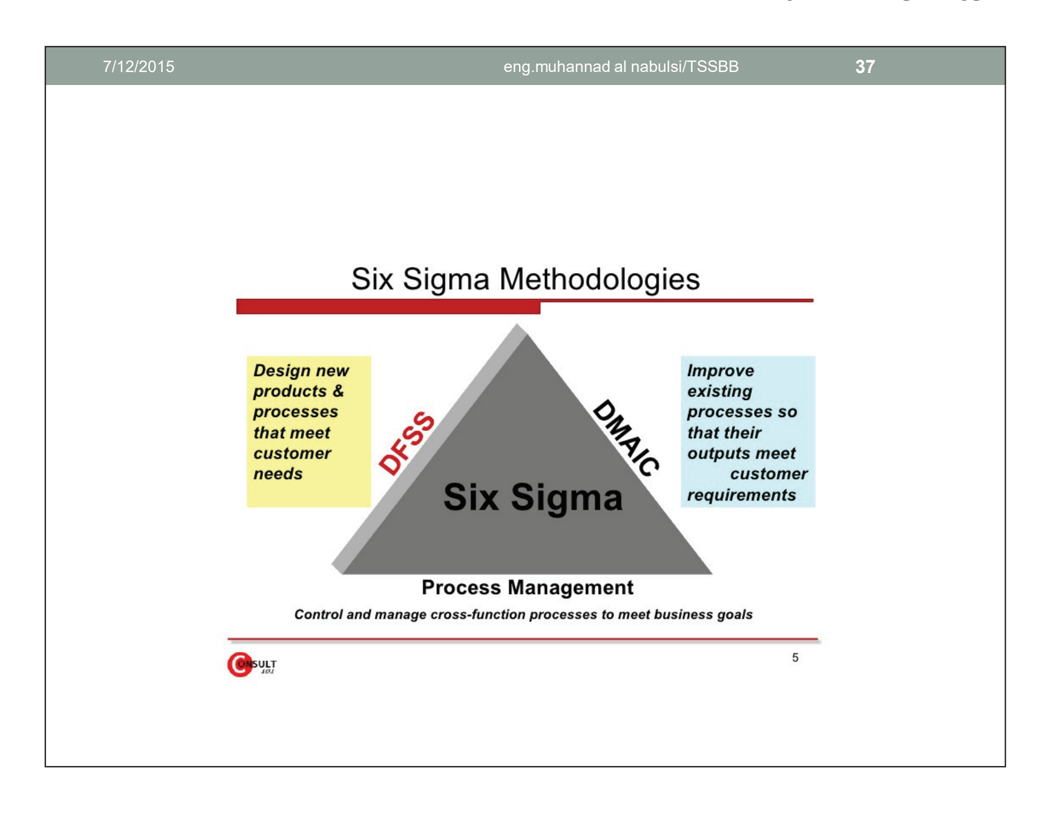
① Factor Assignment

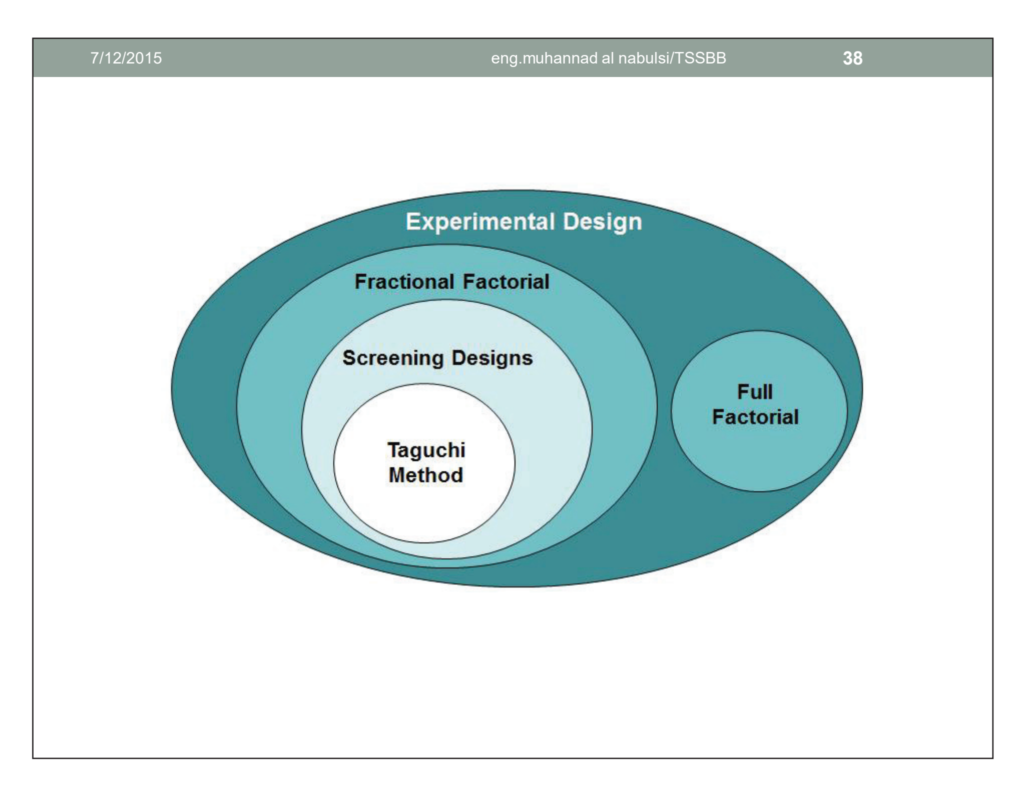
	③ Main Effects			④ Interactions			
② Tests	A	B	C	D (A-B)	E (A-C)	F (B-C)	G (A-B-C)
1	–	–	–	+	+	+	–
2	+	–	–	–	–	+	+
3	–	+	–	–	+	–	+
4	+	+	–	+	–	–	–
5	–	–	+	+	–	–	+
6	+	–	+	–	+	–	–
7	–	+	+	–	–	+	–
8	+	+	+	+	+	+	+

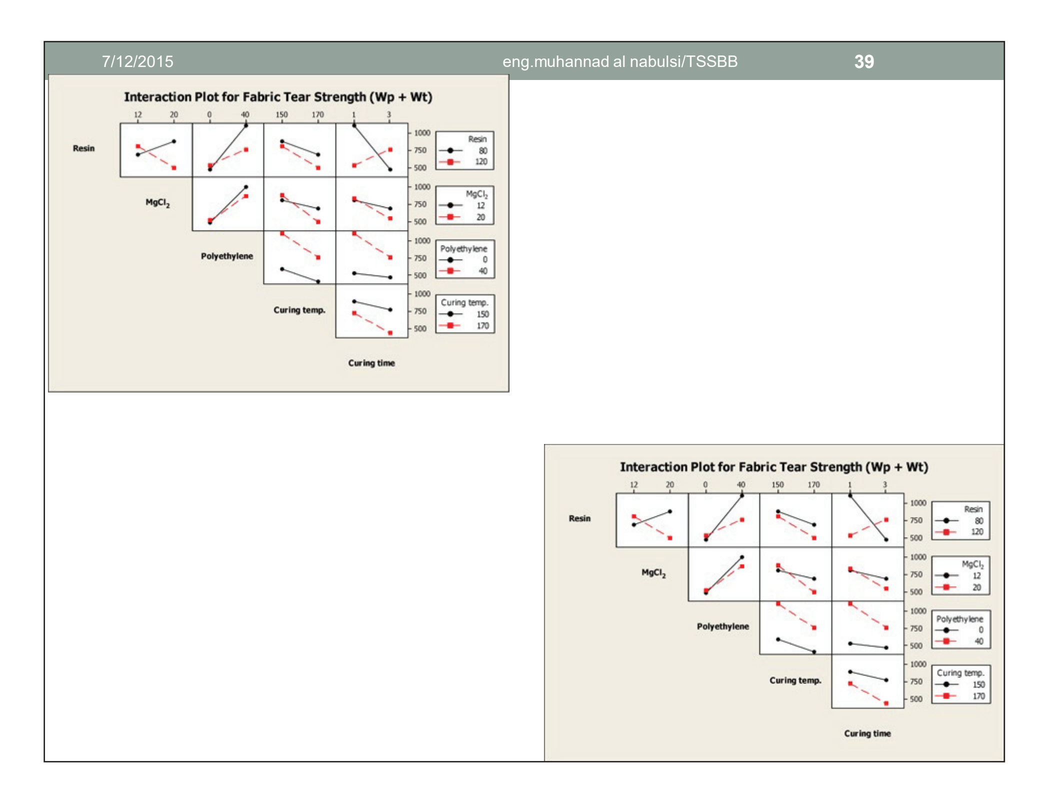
Design Of Experiments (DOE)

7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 36

Variable	Level	Trial	Outcome1 (Taste)	Outcome2 (Colour)
Milk	Brand A- 150 ml	1	Good	Attractive
		2	Good	Attractive
	Brand B- 140 ml	1	Not Good	Normal
		2	Good	Attractive
	Brand A- 150 ml	1	Good	Attractive
		2	Good	Normal
	Brand B- 150 ml	1	Good	Normal
		2	Not Good	Normal
Coffee	20 g	1	Not Good	Attractive
		2	Not Good	Normal
	22 g	1	Good	Normal
		2	Good	Normal
Sugar	50 g	1	Good	Attractive
		2	Good	Normal
	65 g	1	Not Good	Attractive
		2	Good	Normal
Temperature	121 deg	1	Good	Attractive
		2	Not Good	Attractive
	127 deg	1	Not Good	Normal
		2	Not Good	Attractive


7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
37
Six Sigma Methodologies
Design new products & processes that meet customer needs
DFSS
DMAIC
Six Sigma
Improve existing processes so that their outputs meet customer requirements
Process Management
Control and manage cross-function processes to meet business goals
5

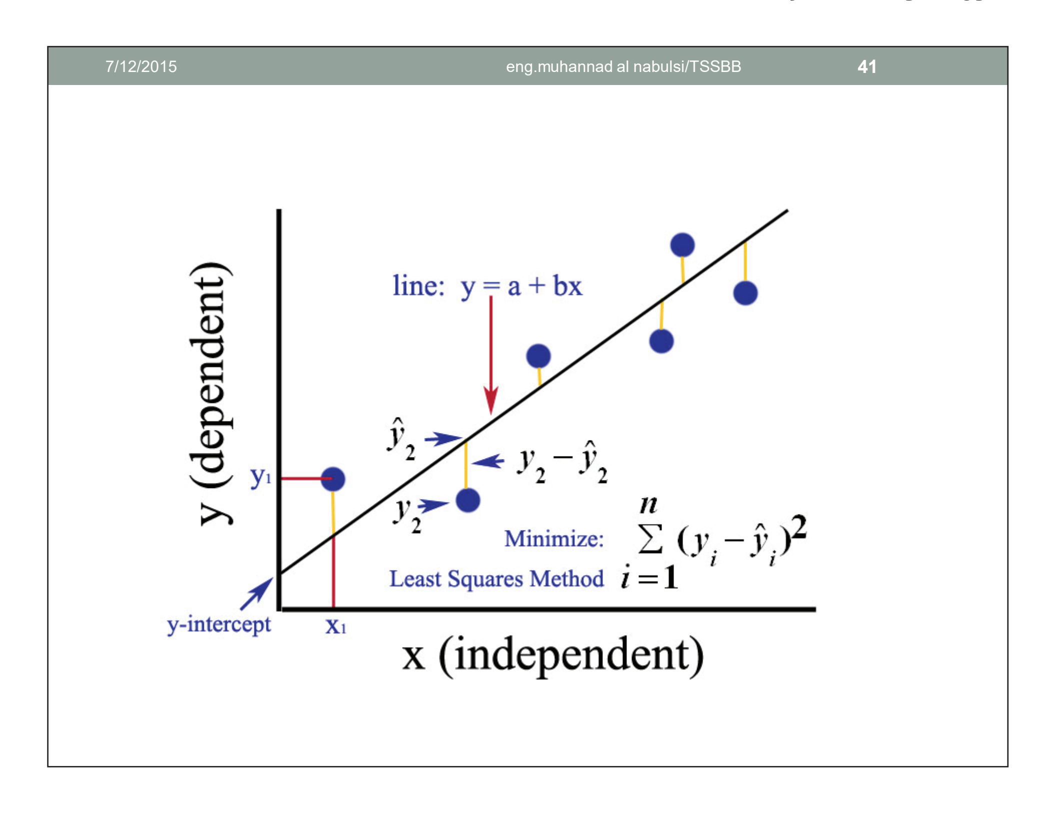

7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
38
Experimental Design
Fractional Factorial
Screening Designs
Taguchi Method
Full Factorial



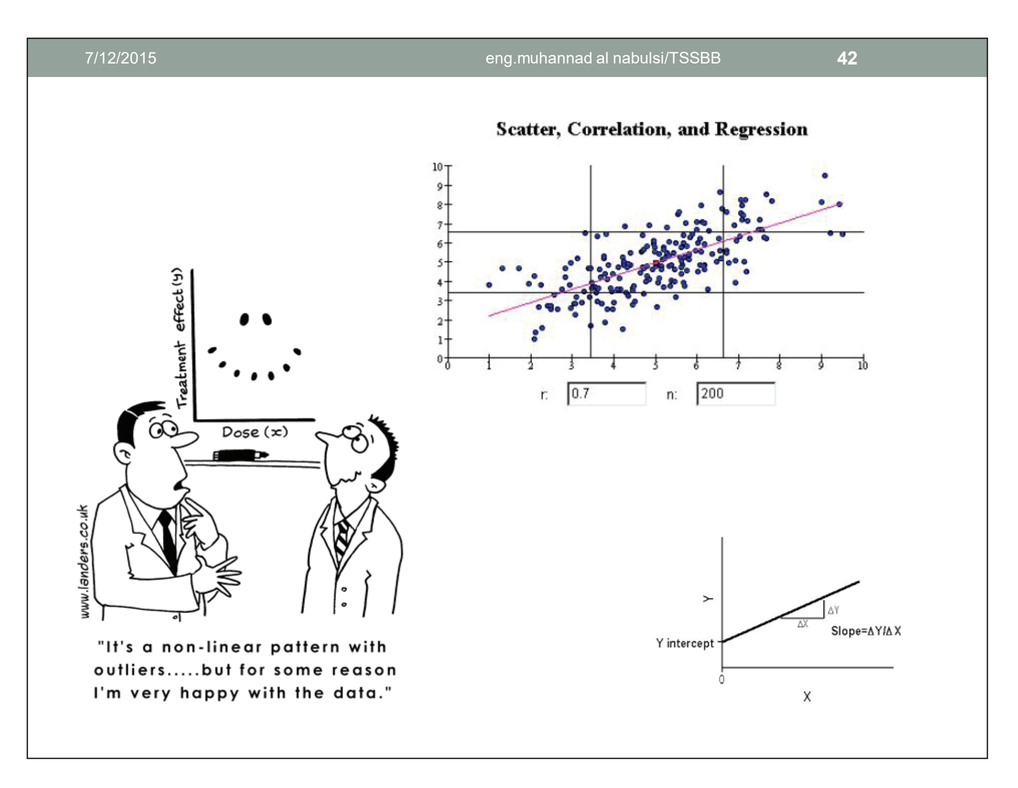
7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 40

#12: Regression

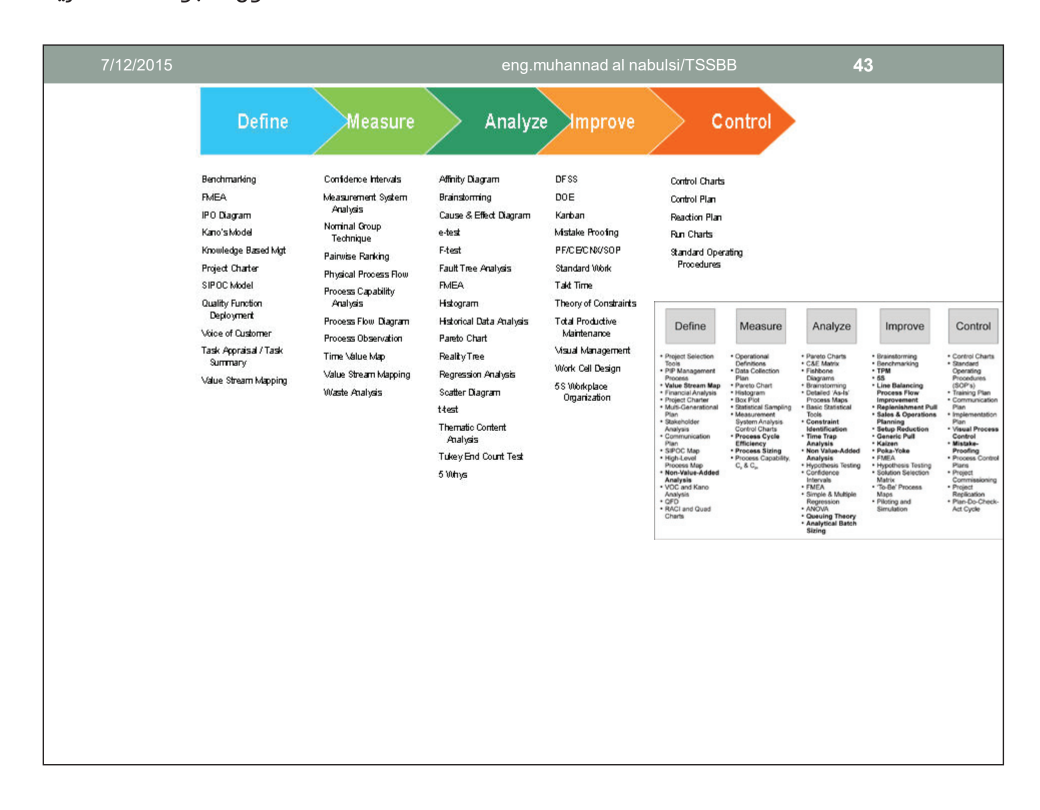
- To establish an equation between critical Xs and Y and predict future values of Y. Always test whether the assumptions of the model are valid or not (for example, for least squares method, all residuals must be normally distributed, should show no pattern or in other words remain a mystery!). Refer Minitab Statguide for detailed information.
- **Which phase of DMAIC to use? Analyze/Improve**



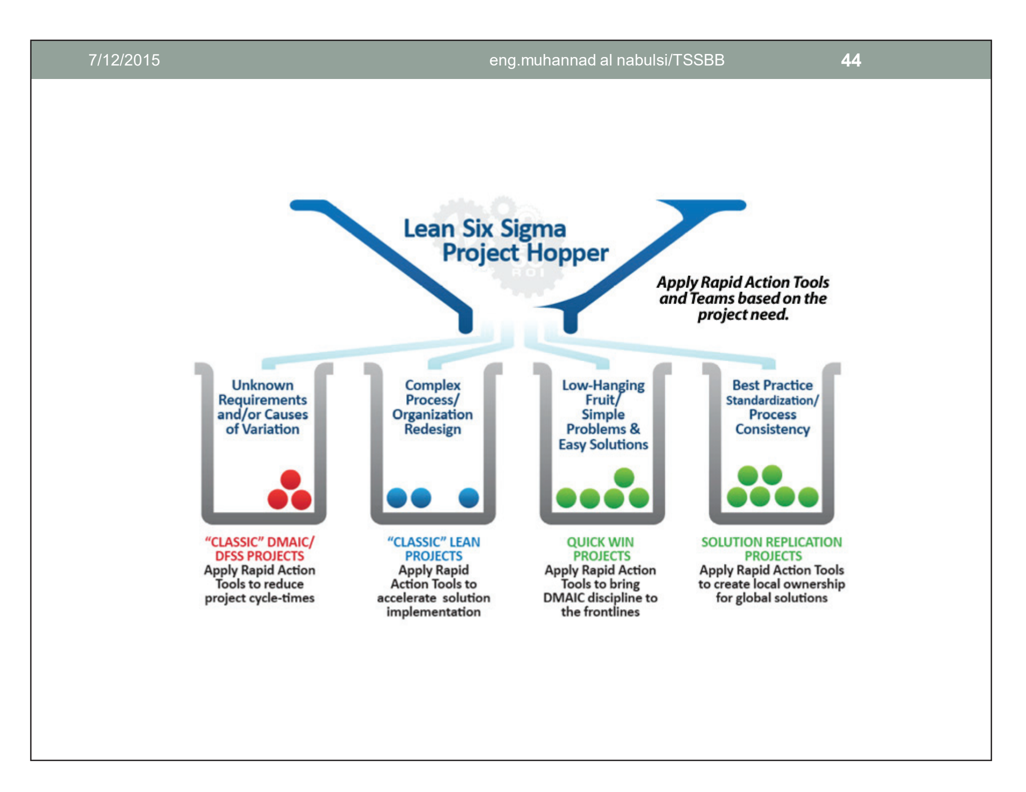
7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
41
line: y = a + bx
y (dependent)
y1
x1
y-intercept
Minimize:
Least Squares Method
x (independent)



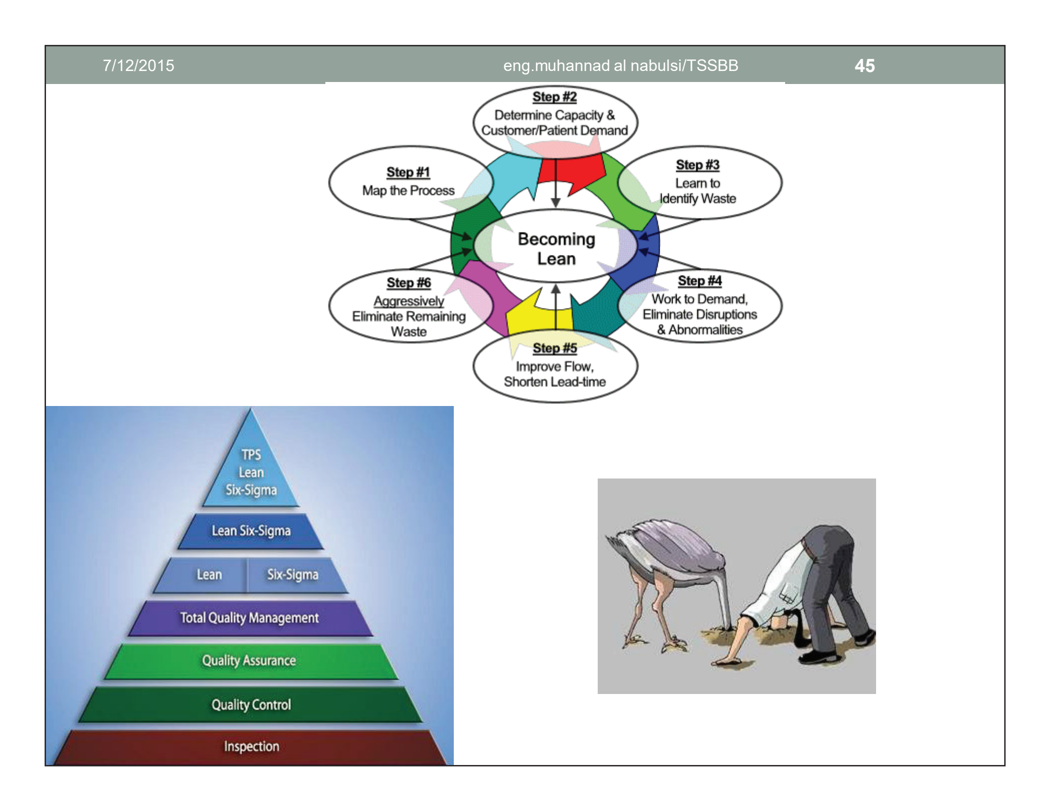
7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
42
Scatter, Correlation, and Regression
r: 0.7
n: 200
Treatment effect (y)
Dose (x)
www.landers.co.uk
"It's a non-linear pattern with outliers.....but for some reason I'm very happy with the data."
Y
Y intercept
Slope=ΔY/ΔX
X



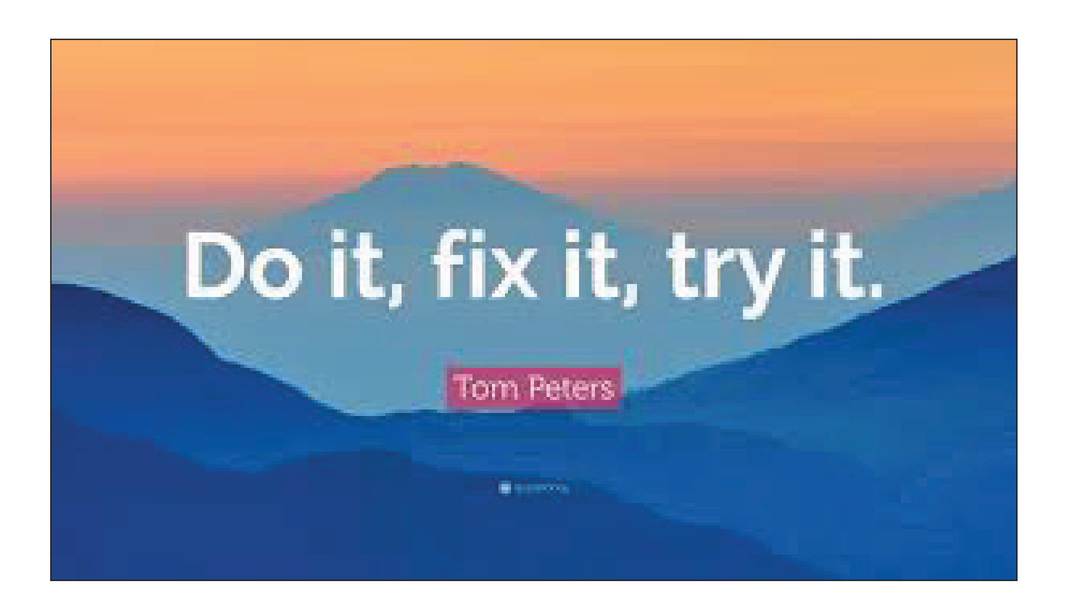
7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
43
Define
Measure
Analyze
Improve
Control
Benchmarking
FMEA
IPO Diagram
Kano's Model
Knowledge Based Mgt
Project Charter
SIPOC Model
Quality Function Deployment
Voice of Customer
Task Appraisal / Task Summary
Value Stream Mapping
Confidence Intervals
Measurement System Analysis
Nominal Group Technique
Pairwise Ranking
Physical Process Flow
Process Capability Analysis
Process Flow Diagram
Process Observation
Time Value Map
Value Stream Mapping
Waste Analysis
Affinity Diagram
Brainstorming
Cause & Effect Diagram
e-test
F-test
Fault Tree Analysis
FMEA
Histogram
Historical Data Analysis
Pareto Chart
Reality Tree
Regression Analysis
Scatter Diagram
t-test
Thematic Content Analysis
Tukey End Count Test
5 Whys
DFSS
DOE
Kanban
Mistake Proofing
PF/CE/CNX/SOP
Standard Work
Takt Time
Theory of Constraints
Total Productive Maintenance
Visual Management
Work Cell Design
5S Workplace Organization
Control Charts
Control Plan
Reaction Plan
Run Charts
Standard Operating Procedures
Define
Measure
Analyze
Improve
Control



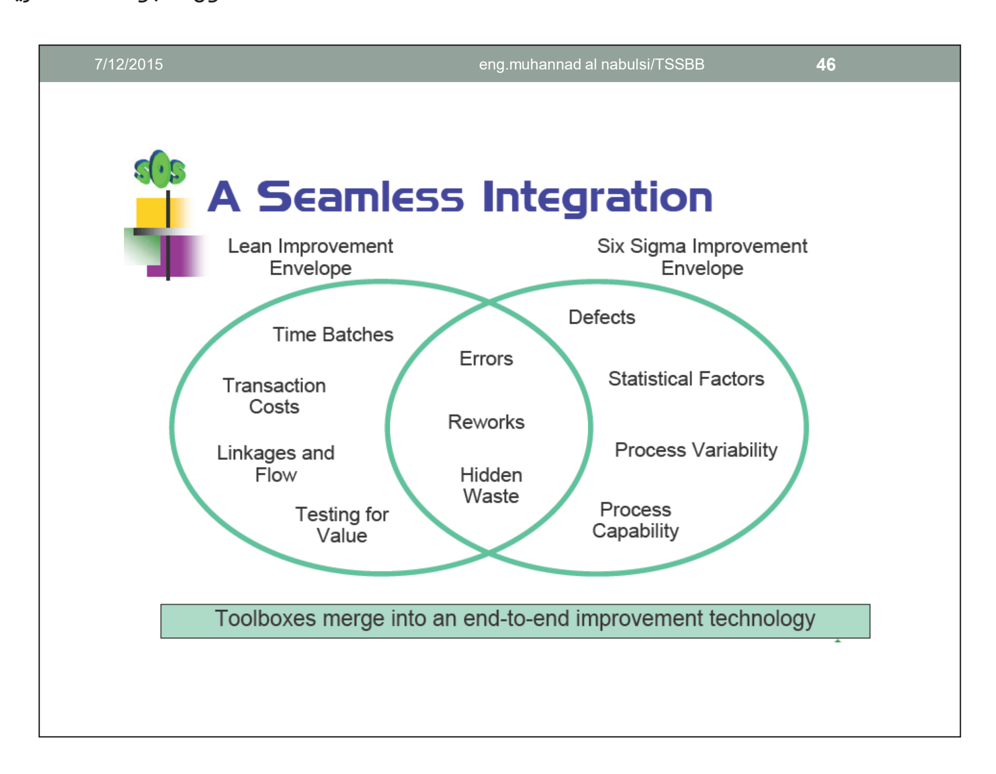
7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
44
Lean Six Sigma Project Hopper
Apply Rapid Action Tools and Teams based on the project need.
Unknown Requirements and/or Causes of Variation
Complex Process/ Organization Redesign
Low-Hanging Fruit/ Simple Problems & Easy Solutions
Best Practice Standardization/ Process Consistency
"CLASSIC" DMAIC/ DFSS PROJECTS
Apply Rapid Action Tools to reduce project cycle-times
"CLASSIC" LEAN PROJECTS
Apply Rapid Action Tools to accelerate solution implementation
QUICK WIN PROJECTS
Apply Rapid Action Tools to bring DMAIC discipline to the frontlines
SOLUTION REPLICATION PROJECTS
Apply Rapid Action Tools to create local ownership for global solutions

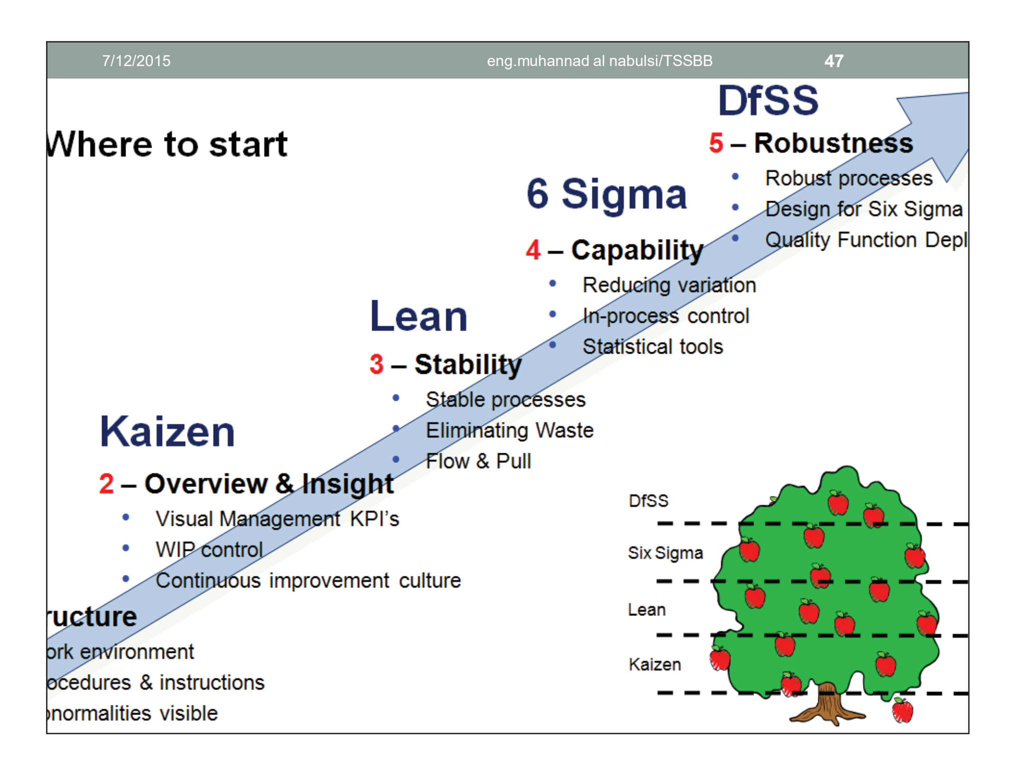


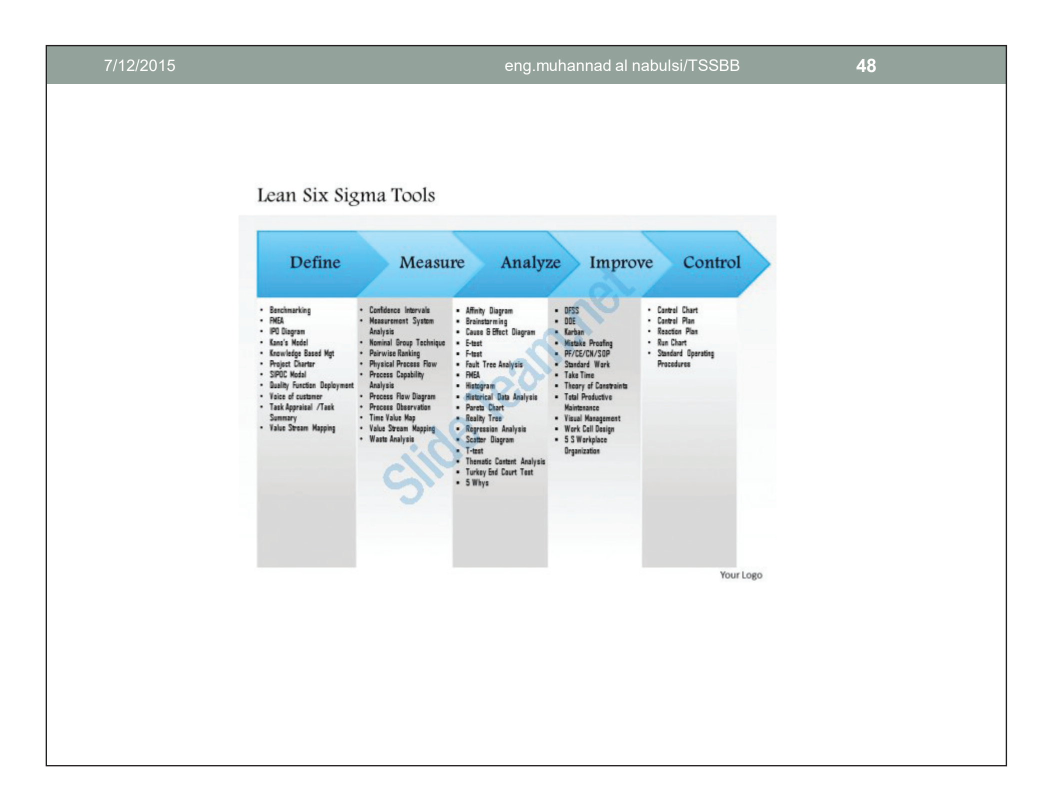
7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
45
Step #2
Determine Capacity & Customer/Patient Demand
Step #1
Map the Process
Step #3
Learn to Identify Waste
Becoming Lean
Step #6
Aggressively Eliminate Remaining Waste
Step #4
Work to Demand, Eliminate Disruptions & Abnormalities
Step #5
Improve Flow, Shorten Lead-time
TPS
Lean
Six-Sigma
Lean Six-Sigma
Lean
Six-Sigma
Total Quality Management
Quality Assurance
Quality Control
Inspection

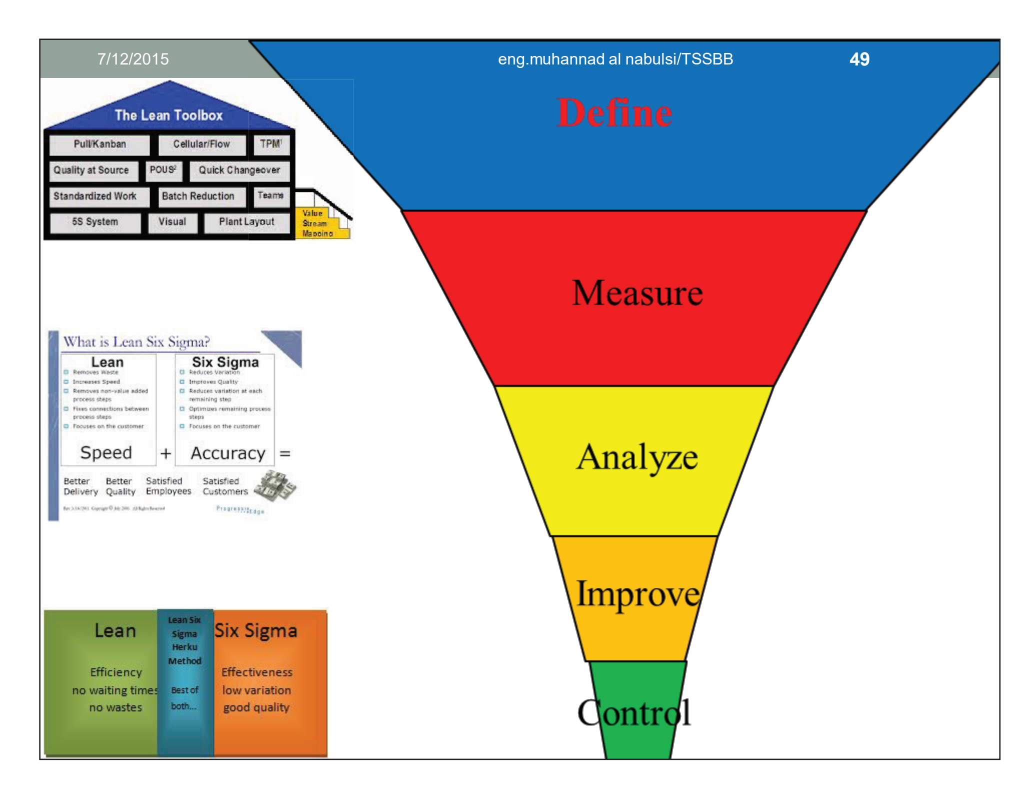


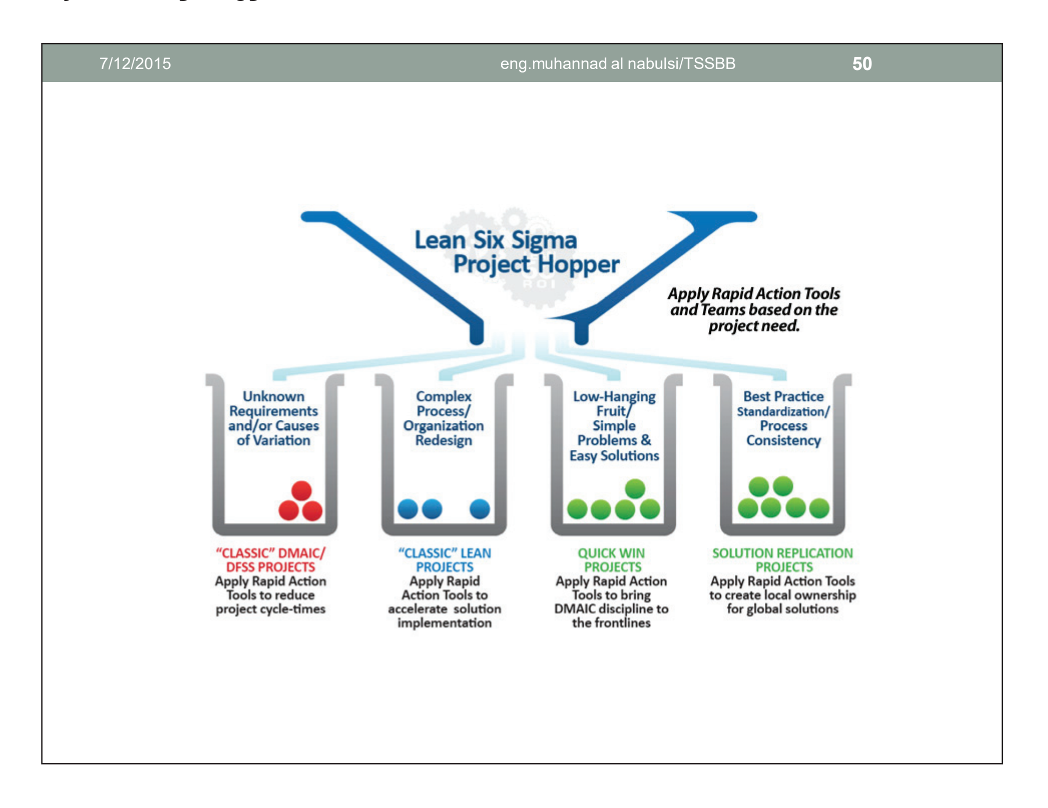
Do it, fix it, try it.
Tom Peters


7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
46
A Seamless Integration
Lean Improvement Envelope
Six Sigma Improvement Envelope
Time Batches
Transaction Costs
Linkages and Flow
Testing for Value
Errors
Reworks
Hidden Waste
Defects
Statistical Factors
Process Variability
Process Capability
Toolboxes merge into an end-to-end improvement technology


7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
47
Where to start
DfSS
5 – Robustness
Robust processes
Design for Six Sigma
Quality Function Depl
6 Sigma
4 – Capability
Reducing variation
In-process control
Statistical tools
Lean
3 – Stability
Stable processes
Eliminating Waste
Flow & Pull
Kaizen
2 – Overview & Insight
Visual Management KPI's
WIP control
Continuous improvement culture
ucture
ork environment
ocedures & instructions
normalities visible
DfSS
Six Sigma
Lean
Kaizen


7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
48
Lean Six Sigma Tools
Define
Measure
Analyze
Improve
Control
Benchmarking
FMEA
IPO Diagram
Kano's Model
Knowledge Based Mgt
Project Charter
SIPOC Modal
Quality Function Deployment
Voice of customer
Task Appraisal /Task Summary
Value Stream Mapping
Confidence Intervals
Measurement System Analysis
Nominal Group Technique
Pairwise Ranking
Physical Process Flow
Process Capability Analysis
Process Flow Diagram
Process Observation
Time Value Map
Value Stream Mapping
Waste Analysis
Affinity Diagram
Brainstorming
Cause & Effect Diagram
E-test
F-test
Fault Tree Analysis
FMEA
Histogram
Historical Data Analysis
Pareto Chart
Reality Tree
Regression Analysis
Scatter Diagram
T-test
Thematic Content Analysis
Turkey End Court Test
5 Whys
DFSS
DOE
Karban
Mistake Proofing
PF/CE/CN/SOP
Standard Work
Take Time
Theory of Constraints
Total Productive Maintenance
Visual Management
Work Cell Design
5 S Workplace Organization
Control Chart
Control Plan
Reaction Plan
Run Chart
Standard Operating Procedures
Your Logo


7/12/2015
eng.muhannad al nabulsi/TSSBB
49
The Lean Toolbox
Pull/Kanban
Cellular/Flow
TPM
Quality at Source
POUS
Quick Changeover
Standardized Work
Batch Reduction
Teams
5S System
Visual
Plant Layout
Value Stream Mapping
What is Lean Six Sigma?
Lean
Removes Waste
Increases Speed
Removes non-value added process steps
Fixes connections between process steps
Focuses on the customer
Six Sigma
Reduces Variation
Improves Quality
Reduces variation at each remaining step
Optimizes remaining process steps
Focuses on the customer
Speed + Accuracy =
Better Delivery
Better Quality
Satisfied Employees
Satisfied Customers
Lean
Efficiency
no waiting times
no wastes
Lean Six Sigma Herku Method
Best of both...
Six Sigma
Effectiveness
low variation
good quality
Define
Measure
Analyze
Improve
Control



7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 51

Always remember that…

- You can not do everything yourself, or quickly necessarily. You need the combined efforts, buy-in, support and infrastructure to get things done and it may take longer than expected initially or overall,**BUT STICK WITH IT!**
-
- Lean Six Sigma is an on-going journey and NOT a 'quick-fix' for business woes! Although some of the tools and applications will start providing you with immediate reward and benefit that is measurably making a difference.

7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 52

Always remember that…

- It is not successful as a project here and there or uncoordinated strategy, shooting from the hip, when we feel like it type of approach.

Your mental strength is analyzing situations!

You excel at gathering information from your surroundings and understanding what to do as a result. You are good at analyzing past mistakes and successes and using them to inform your future steps. It is hard for you to learn new skills without a hands-on approach, but once you try something once you will be able to truly shine. You rely heavily on your observations in order to understand the world, and tend to be fascinated by the people around you and their actions.

** Your deep psychic purpose is observance



You have quite the reliable eye so your psychic purpose is to observe. You use your observational skills to make the right decisions for yourself and those closest to you in life. People always look to you for advice and you know exactly what to say at the right time. You have a still patience that understands how the world works. Stillness is your strength and the cogs keep turning while you organize a strategic plan to try and understand the why.

* * *

يستدعي الأمر من المشرفين على الجوائز العربية بلا استثناء الاطلاع على حقائق الامور واجراء مراجعة شاملة صريحة وجادة لتصحيح المسار ومواجهة الصعاب والتحديات والمشاكل الموضحة بلا تأخير وتسويف وتضييع للوقت، وخاصة أن التقييم قد تحول لمهنة وتكسب وأكل عيش ولا علاقة له بالتميز والمعايير والجودة!

* * *

7/12/2015 eng.muhannad al nabulsi/TSSBB 53

Always remember that…

- Dedicated time and resources, focused and targeted effort will benefit your Lean Six Sigma initiative tremendously. **SHIFT YOUR FOCUS MORE LONG-TERM** and step out of the day-to-day fire-fighting and reduced focus we so typically have in our organizations, dealing with one problem at a time, as they come up and not following a very effective strategy overall or at all.

The five skills you'll need/:

- Skill no.1: the ability to see the big picture
- (رؤية الصورة الشاملة)
- Skill no.2: the ability to gather data/ جمع البيانات الصحيحة
- Skill no.3: the ability to break through old assumptions (التخلي عن المعتقدات السابقة)
- Ex.: we have the best process in the industry!
- Complacency is a terminal disease
- Skill no.4: the ability to work collaboratively (العمل بتعاون)

Skill no.5: the "win-win approach", ability to thrive on change: making the change work for you!

أربع كويزات قياسية دالة بالانجليزي ومخططات مبسطة لكفاءة أدوات الجودة وملخصات فريدة لكتابين هامين في الجودة الاستراتيجية العصرية وتطبيقاتها العملية: مفهوم "هوشين كانري" الياباني، وانجاز الأشياء الصحيحة حسب منهجية تويوتا التطبيقية العالمية للباحث "باسكال دينيس":



PRACTICE TEST SOLUTIONS

SIGMA 6

1. Cost of calibration and first trial test hardware would be included in:

A. Calibration cost

B. Preventive cost

C. Failure cost

D. Trial cost

E. Appraisal cost

2. The throughput yields of 5 sub-processes in series to execute in order are: 90%, 92%, 91%, 91.3%, and 89%, respectively. What is the probability that the order executed through this 5 sub-processes in series is defect free?

A. 99%

B. None of the options

C. 92.26%

D. 89%

E. 61.23%

$$...* Y_{RT} = Y_{t1} * y_{t2} * y_{t3} * y_{t4}$$
$$Y_{RT} = 0.9 * 0.92 * 0.91 * 0.913 *.89 = 0.6123 = 61.23\%$$

3. With regard to experimental factors, which of the following statements is true?

A. Signal factor is a dependent variable which helps to adjust the central value of the response.

B. Control factors are also called tuning factors.

C. All of the statements are correct.

D. Background variables affect more within treatments than between treatments.

4. The correlation coefficient *r* quantifies the degree of linear association between two variables. A perfect positive relationship has an *r* value of:

A. 100

B. infinity

C. -1

D. 10

E. 1

5.Identify a tool that is typically used in the measure phase of Six Sigma DMAIC, and is useful in developing high level process maps.

A. Hypothesis test

B. FMEA

C. Cause and effect diagram

D. SIPOC

6. A company operating at four sigma would spend approximately what percentage of sales as cost of poor quality?

A. 20

B. 8.5

C. 15

D. 0.34

E. 3.4

7. For a skewed distribution, which of the following is a better indicator of the central tendency?

A. Variance

B. Mean

C. **Median**

D. Standard deviation

8. **A House Of Quality covers:**

A. Customer requirements, field failure rate, MTBF.

B. Product characteristics, defect level, Sigma level.

C. Customer requirements, product characteristics, competitive analysis.

D. DOE, force field analysis, competitive analysis.

9. What is the present value of $2,000.00 to be paid in 10 years assuming an interest rate of 7%?

A. $2,209.00

B. $1,529.00

C. $1,017.00

D. $1,808.00

E. $1,117.00

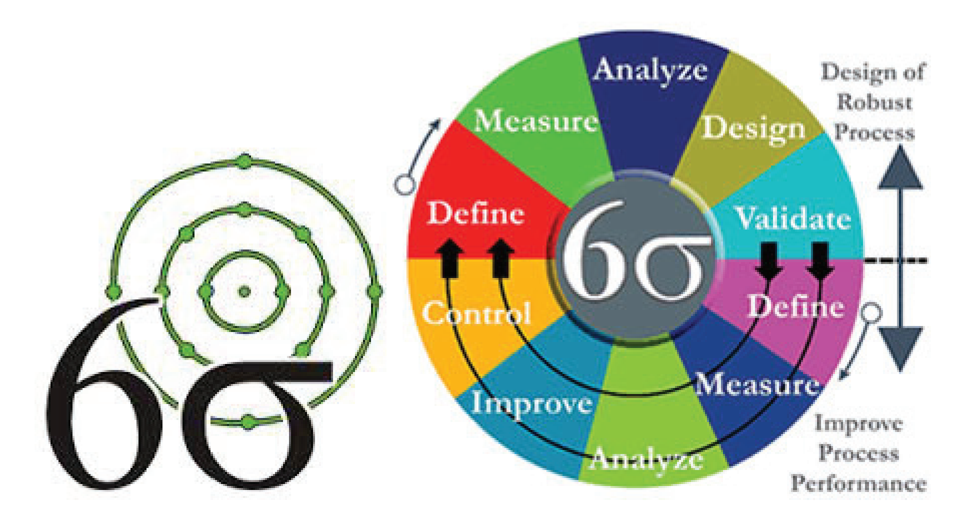
10. Identify the control chart that is useful for detecting slight but sustained shifts in the process mean.
A. Cusum chart

B. Run chart

C. *X-bar R chart*

D. X-bar S chart


Six Sigma
GREEN BELT


Analyze
Measure
Design
Design of
Robust
Process
Define
Validate
Control
Define
Improve
Measure
Analyze
Improve
Process
Performance

Practical Tips for Increasing Productivity and Profitability March 2017

Six Sigma Project Problems

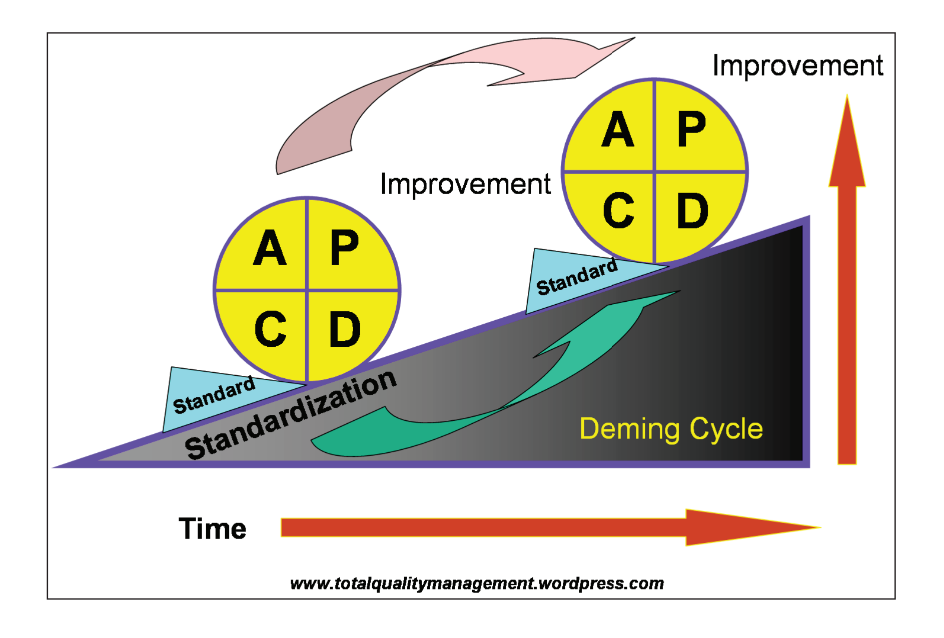
Lack of Connection Between Project Steps

Have you ever heard someone tell a story, but they jump around here to there in a way that makes the story hard to follow? This is a common problem in Six Sigma projects.

As I mentioned previously, I've had a chance to look at lots of Six Sigma improvement projects. Here's another way a project can go wrong—lack of connection from one step to another.

›For lack of training, they lacked knowledge. For lack of knowledge, they lacked confidence. For lack of confidence, they lacked victory"!

Creation', Earth's Environments, Winner:



	Lean	Six Sigma
Reduction of….	Waste	Variation
Business justification	Speed	3.4 DPMO
Savings from	OpCost	COPQ
Enhanced value	Delivery	Quality
Technicality	Moderate	High
Project Leadership	Kaizen	Black Belt

"Hi, I'm Jay Arthur, author of "Lean Six Sigma Demystified" and the QI Macros [software].

"I just got back from a whirlwind cruise of Scandinavia: Norway, Finland, Sweden, Copenhagen, Germany, St. Petersburg in Russia, Estonia… and one of the things that struck me about this is as you go around, how similar we all are. We all want to make a good living doing meaningful work, we want to raise successful children, we want to have our own home, all of these things we're similar, right? It doesn't matter if we speak different languages or have different alphabets, maybe our skin color's different, maybe we pray to different gods in different houses of worship, but we're still praying, right?

"So if you look at how we're the same as opposed to how we're different, I think that might really change the world. Now I think if you focus on this – how we're similar – that can make life easy, and if you focus on how we're different, that can make life hard because that creates boundaries. There was no greater image of that than what remains of the Berlin Wall in Berlin.

"There's this little bit of art project that still lives out there in Berlin about where the wall was, how it was a dividing thing between countries: between communism and capitalism, and all this other stuff. I think if you look at that, there's a way to start thinking about things as

being similar.

"Now many people will say to me, "Jay, well there's these exceptions…" Well, yeah, there's always going to be exceptions, but they don't disprove the similarities, they don't disprove the generalities, they don't disprove all of that. In fact, I think if there weren't exceptions we'd be wondering what was going on. I see exceptions as a type of commonality; a similar thing. Almost everything has exceptions but they don't disprove the rule.

"I also see this in Lean and Six Sigma. To a lot of people if I say Six Sigma, they'll say, "Well, that's just for manufacturing, isn't it?" No. My short answer is no; why is that? Because everybody everywhere is working on a process. There's people, they're working on a process to deliver a product or service; that's all the same. Now the thing going through the process might be different – it might be patients, it might be pistons, it might be software, it might be soft goods… it's the thing going through the process that's different but the processes are the same. If you look at any company they'll have marketing, sales, purchasing, procurement, payments, billing, invoicing, collections… they're all doing the same thing. Even my little software company does the same thing that General Mills does, they just do it on a big scale, all right? So the processes are the same, the thing going through the process is different.

"People often ask me, "Jay, how can you work with healthcare when you were in telephony?" Pretty easy, right? They just have patients going through the processes, and I see the processes are the same, the patient is the difference.

"When you start to think about how can we focus on the similarities rather than differences, I think that can make life a lot easier for all of us, create more connection, right? Because even if our languages are different we're still talking – we're still communicating. We may not understand each other, but we can figure out how to understand each other.

"Anyway, that's my Improvement Insight for this week. Let's create a hassle-free America, a hassle-free world that's connected and likes each other. I think it's entirely possible, but we've got to want it. So

let’s go out and improve something this week.”

* * *

Six Sigma Certified Green-Belt Workshop Selected by Eng. Muhannad Al Nabulsi (Master Certificate in SS):

10 Questions:1) An organized and disciplined approach to problem solving in most six sigma organizations is called:

a. SIPOC c. PDCA

b. DMAIC d. DPMO

2) A company struggling with low performance in terms of quality, profitability and productivity is considering a Six Sigma initiative. A decision to proceed would be considered:

a. Smart, they have a lot of low laying fruit.

b. Unwise, they probably can’t afford the effort.

c. Unwise, they need to attend to basic activities first.

d. Smart, they obviously need the six sigma structure.

4) The DPMO for a process is 860. What is the approximate 6 sigma level of the process?

a. 4.2 c. 4.6

b. 4.4 d. 4.8

5) The team’s charter describes the team’s:

a. leader, facilitator, recorder and timekeeper.

b. Meeting dates milestones and targets.

c. Mission, scope and objectives.

d. Members, sponsors and facilitators.

7) The target length of an initial project should be approximately:

a. 60 days. c. 120 days.

b. 90 days. d. 180 days.

10) The measure of the central location for the nominal scale is considered to be the:

a. Mode. c. Arithmetic mean.

b. Median. d. Average.

13) If Cpk (upper) were determined to be 2.0 and Cpk(lower) were determined to be 1.0, what factual statements can be made about the process?

1. The process is shifted to the left.

2. A calculation error has been made.

3. The process is not stable.

4. Cpk must be reported as 1.0

a. 4 only. c. 2 or 3 only.

b. 1 and 4 only. d. 1, 3 and 4 only.

20) A process has been experiencing problems lately. The operators charting the process have identified the cause to be due to change in incoming materials. This problem is:

a. Attributed to purchasing.

b. A special cause.

c. A common cause.

d. A normal event.

23) Which of the following techniques is most effective for incorporating desired attribute into the earliest stages of product design?

a. FTA c. QFD

b. FRACAS d. FMEA

25) The Japanese techniques that best compliment the visual factory concept are:

1. Kanban 3. 5-whys.

2. Poka-Yoke 4. 5-5's

a. 1, 2 and 3 only. c. 1, 3 and 4 only.

b. 1, 2 and 4 only. d. 2, 3 and 4 only.

New Quiz for SSGB (20 QUESTIONS, 5 grades for each Q., Pass-
:(ing Score:70%,Selected by muhannad al nabulsi/TSSBB-2015-



Quiz1:
CQFA applies to which of the following....
a.supplier relations(cost,quality,features,availability)
b.customer value(same as above)
c.customer value (consumer,quality,flexibility,attitudes)
d.supplier relations(cost,quality,flexibility,availability)

Q2.:
KAIZEN literally means:
A,Acronym for multiple Improvement techniques
B.Just in time
C.Respect for people
D.Change for the better

Q.3:
A baseball team finishes first in its league. This statement describes a (an):
A.Statistic
B.Measurement
C.Interval
D.Ordinal

Q.4:
An algorithm is:
A.An equation

B.An unconditional statement
C.A set of instructions based on past outcomes
D.A representation of data

Q.5:Special causes are:
A.Validated as removed only when system returns to “status quo”
B.External to the system
C.May be detected by separating internal from external inputs
D.Differentiated from common cause only in the magnitude of their effects

Q.6:
Which of the following is a point estimate for the population mean?
A.x-bar
B.u
C.n
D.x

Q.7:
Which of the following are the three levels of product costs?
A.design,production,delivery
B.design,appraisal,delivery
C.prevention,appraisal,failure
D.prevention,production,delivery

Q.8:
The more one adjusts the process to normal:
A.The more they decrease variation
B.The more they increase variation
C.The more they assured quality
D.None of the above

Q.9:
Which of the following statements is correct?

A. Cp is always equal to Cpk
B. Cp is equal to, or greater than Cpk
C. Cp is less than, or equal to Cpk
D. None of the above

Q.10:
Scatter plots/diagrams determine:
A.Correlation and causation
B.Correlation only
C.Causation only
D.Linear-only correlation

Q.11
You manage a process with 3 VA activities: 2000 units entered your process one day. The first activity required 40 units to be reworked. The second and third activities required 20 and 60 units, respectively, be reworked. 70 of the reworked units were salvaged so 1950 units were eventually completed. What was the first pass yield? and How?
A.6%
B.94%
C.97.5%
D.12%

Q.12:
Ahmed just completed a production report which was sent via email to Ahmed's manager, the production supervisor, and a senior executive...Ahmed also posted the report on the company Intranet. Who are the internal customers in this situation?
A.Ahmed
B.Ahmed's manager
C.Ahmed's manager, the production supervisor, and the senior executive
D.The entire company

Q.13:

What varies more averages or individuals?

A.Averages

B.Individuals

C.No Difference

D.Thereare only theories

Q.14:

A path for events is determined with P(a)=0.90 in series with parallel paths P(b)=0.80 and P(c)=0.90. The resulting P(system)=:

A.0.880

B.0.996

C.0.120

D.0.648

Q.15:

Three common methods for evaluating a project based on dollar amounts and time periods include...

A.NPV,IRR,Payback period

B.ROA,ROI,NPV

C.IRR, Payback periods, ROA

D.NPV,ROE, Payback periods

Q.16:

A hospital is doing a study of daily prescriptions that were incomplete or

inaccurate.

Which control chart would the hospital use?

A.c chart

B.u chart

C.np chart

D.p chart

Q.17

A danger of “bench-marking” is NOT:

A.Learning from other organizations mistakes

B.No establishment of competitive advantage

C.Duplicating the error of other organizations

D.Institutional lack of innovation within the industry

Q.18

Which of the following most accurate reflect Herzberg’s theory of motivation:

A.Recognizes the motivation of the individual is critical to business success

B.Outlines a hierarchy of human needs which includes motivation

C.States that the motivation is found in the work itself

D.Motivation in the work setting is tied to interpersonal relationship

Top of Form

Q.19:

If we change the confidence level from 99% to 95%, we expect the size of the non rejection to:

A.Increase

B.Decrease

C.Stay the same

D.Do none of the above

Q.20:

Which of the following describes the appropriate measurement system characteristic when the same employee taking multiple measurements on the same items gets the same result every time:

A. Repeatability

B.Accuracy

C.Reproducability

D.Resolution

Good Luck!

CERTIFIED SIX SIGMA GREEN BELT Test/ASQ:

Directions: Each of the questions or incomplete statements below is followed by four suggested answers or completions. Select the one that is best in each case and then fill in the corresponding space on the answer sheet.

3

1. The statistics that summarize a population are referred to as

(A) categorical statistics

(B) descriptive statistics

(C) probabilistic statistics

(D) control statistics

2. The following chart was developed by a six sigma team to measure reactions on two different products.

In this chart, temperature represents the

(A) repetition

(B) factor

(C) response

(D) level

3. Which of the following measures is increased when process performance is improved?

(A) Variability range

(B) Capability index

(C) Repeatability index

(D) Specification limits

4. Which of the following tools can be used to identify and quantify the source of a problem?

(A) Affinity diagram

(B) Control chart

(C) Pareto chart

(D) Quality function deployment

5. A correlation analysis is used to provide a numeric value for which of the following types of relationships between two variables?

(A) Random

(B) Linear

(C) Curvilinear

(D) Causation

Temperature (°C)

140 —

120 —

100 —

80 —

60 —

40 —

20 —

0 —

Product X Product Y

SSGB-SAMPLE EXAM

4

6. Which of the following tools is used to translate broad requirements into specific requirements?

(A) A quality control plan

(B) The theory of constraints (TOC)

(C) A critical to quality (CTQ) tree

(D) A process flowchart

7. Which of the following tools is used extensively in quality function deployment (QFD)?

(A) Affinity diagram

(B) Matrix diagram

(C) Cause and effect diagram

(D) Activity network diagram

8. Which of the following control charts is used to monitor discrete data?

(A) p

(B) I & mR

(C) X

(D) X − R

9. Which of the following shapes is used to present a termination point in a flowchart?

(A) Rectangle

(B) Diamond

(C) Arrow

(D) Oval

10. For a normal distribution, two standard deviations on each side of the mean would include what percentage of the total population?

(A) 95%

(B) 68%

(C) 47%

(D) 34%

11. Which of the following is a commonly accepted level for alpha risk?

(A) 0.05

(B) 0.50

(C) 0.70

(D) 0.95

12. When the sampling method used creates a difference between the result obtained from the sample and the actual population value, the difference is known as

(A) correlation

(B) precision

(C) accuracy

(D) bias

13. Which of the following is an example of mistakeproofing?

(A) Using an X - R chart to prevent errors

(B) Using 100% inspection to detect and contain defects

(C) Using color coding as an error signal

(D) Having the team that created the errors repair them

14. Which of the following is the key objective of a six sigma project?

(A) Developing detailed control charts for critical processes

(B) Developing a matrix to understand the how's and what's of a problem process

(C) Reducing variation in critical processes

(D) Reducing investment costs while improving output quality

SSGB-SAMPLE EXAM

5

15. Which of the following tools is used to identify potential events and contingencies for an implementation plan?

(A) PERT chart

(B) Process decision program chart

(C) Fishbone diagram

(D) House of quality

16. Which of the following measures is used to show the ratio of defects to units?

(A) DPU

(B) DPO

(C) DPMO

(D) PPM

17. Which of the following terms is used to describe the risk of a type I error in a hypothesis test?

(A) Power

(B) Confidence level

(C) Level of significance

(D) Beta risk

18. Positional, cyclical, and temporal variations are most commonly analyzed in

(A) SPC charts

(B) multi-vari charts

(C) cause and effect diagrams

(D) run charts

19. In order for value flow analysis to be effective, a team must take which of the following steps first?

(A) Define the value stream

(B) Eliminate backlogs in the value stream

(C) Identify overlapping functions in the value stream

(D) Identify specific work practices within the value stream

20. When an inspection process rejects conforming product, what type of error is being made?

(A) α

(B) β

(C) σ

(D) H0

21. The critical path for a project is best described as the

(A) sequence of steps with the highest costs

(B) tasks in the project that have the highest risk of failure

(C) sum of the tasks with the shortest time requirements
(D) longest path from the start to the completion of the project

SSGB-SAMPLE EXAM
6

22. Which of the following graphs represents a factorial experiment with the strongest interaction?
(A)
(B)
(C)
(D)

23. Statistical process control (SPC) is best defined as the use of
(A) Pareto charts to understand and control a process
(B) inputs to control critical and complex processes
(C) statistical methods to identify and remove manufacturing errors
(D) statistical methods to understand and control a process

24. A measurement system analysis is designed to assess the statistical properties of
(A) gage variation
(B) process performance
(C) process stability
(D) engineering tolerances

25. When calculating the Cp index, what does the standard deviation represent in the formula
6σ
USL LSL
Cp

= – ?

(A) The tolerance interval

(B) The confidence interval for the result

(C) The range of the process

(D) The variance of the index

END OF EXAM

IF YOU FINISH BEFORE TIME IS CALLED, YOU MAY GO BACK AND CHECK YOUR WORK ON THIS TEST.

Response

3 —

2 —

1 —

– A +

B–

B+

B+

B–

B–

Response

3 —

2 —

1 —

— A +

B–

B+ B+

B–

Response

3 —

2 —

1 —

— A +

B– B+

B+

B–

Response

3 —

2 —

1 —

— A +

B–

B+ B+

SSGB-SAMPLE EXAM

7

APPENDIX A: Answer Sheet

For each sample test question, the correct answer is provided below along with the area of the body of knowledge (BOK) that the item

is classified to. This sample examination is not intended to represent all areas of the BOK but to provide a sampling from each major

topic area. All ASQ examinations are based on the BOK for that particular exam. To view the BOK for SSGB, please go to

http://www.asq.org/certification/six-sigma-green-belt/bok.html

Question BOK Correct Answer

1 III.A.2 B

2 V.A.1 C

3 II.D.1 B

4 III.C.5 C

5 IV.A.2 B

6 I.A.2 C

7 I.C.1 B

8 V.B.3 A

9 II.D.1 D

10 III.D. A
11 IV.B.1 A
12 III.C.3 D
13 V.D. C
14 I.A.2 C
15 II.C.6 B
16 II.D.2 A
17 IV.B.1 C
18 IV.A.1 B
19 I.B.1 A
20 IV.B.1 A
21 II.B.4 D
22 V.A.2 C
23 V.B.1 D
24 III.E. A
25 III.F.3 C

* * *

فصل جديد محوري يشمل حوالي خمسين شكل ومخطط وجدول وسلايد تغطي المجالات المعرفية التطبيقية التالية باختصار وبراعة

*مخطط سيبوك، جدول مقارنة اللين مع السيكسسيجما، ثقافة تويوتا السائدة، التدقيق حسب مخطط السلحفاة الخماسي / السبب والتأثير

*مخطط "الف" الثلاثي، تحليل سوت، الخمسة لماذا؟ الخطوات السبع لحل المشاكل، تقنيات حل المشاكل، التطبيق الاستراتيجي

*مخطط الشجرة، مثلث خماسي للتخطيط الاستراتيجي، مقولة "جال ويلش"،مخططات التخطيط الاستراتيجي، تفاصيل مخطط الرقابة

*جدول "فيش" المبسط للانجاز، الفحص الافتراضي، تعريف مختصر لدوميك، مراحل السيجما، تعريف مختصر للحيود السداسي

*المراحل السبع لحل المشاكل وللين والكفاءة والفعالية، مخطط ديمنغ الرباعي والهوشين كنري، سوت للتدقيق الداخلي

*"الخمسة واي" مع السبب والتأثير، مخطط باريتو لحالة دهان

*مخططات القرابة والشجرة واتخاذ القرار والسهم والتخطيط الاداري

*جدول بمعظم أدوات الحيود السداسي الأساسية والمتقدمة، جدول "راسي" الاداري، مخططات السبب والتاثير

*مخطط شامل لعناصر جائزة المالكولم بالدريج للجودة

*حالات مختصرة لثلاثة شركات "ضعيفة ومتوسطة وقوية"

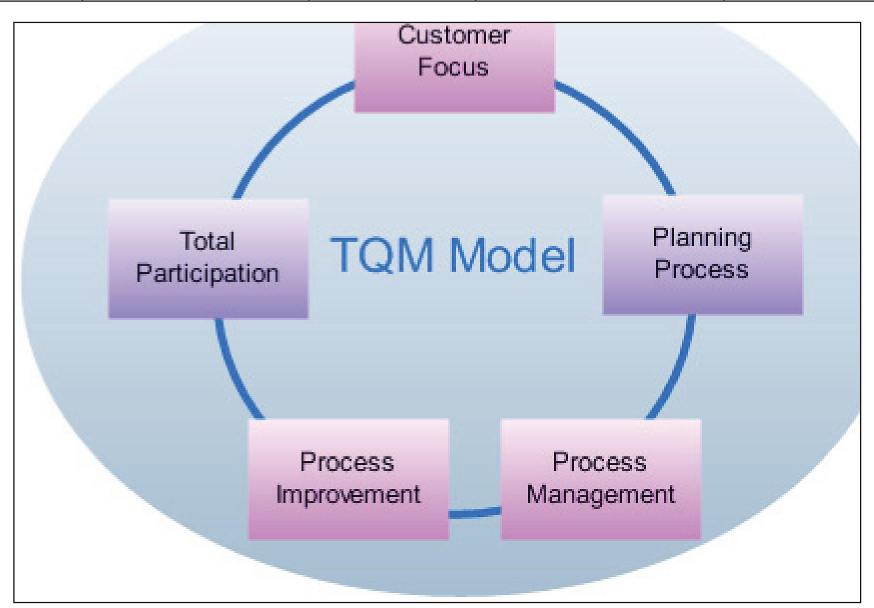
*حالة تطبيقية لجنرال الكتريك + عملية ادارة التغيير مع العناصر الرئيسة

*عناصر تطبيق مشروع الجائزة الاوروبية بشكل اقتراح عملي زمني مختصر وفعال

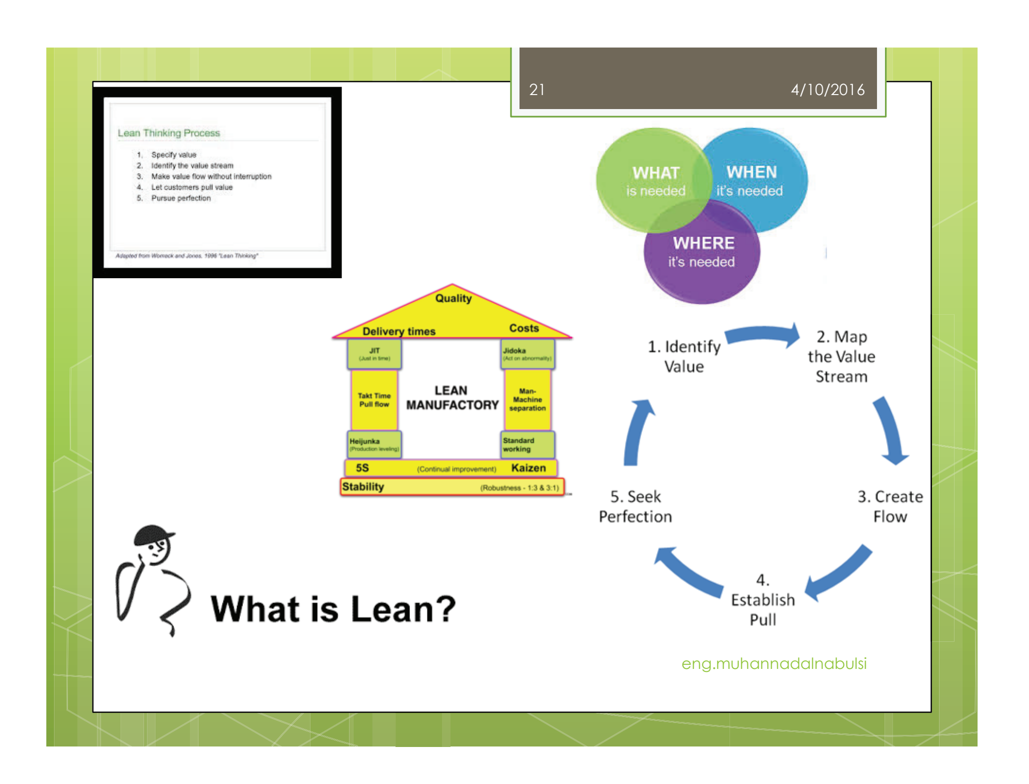
*ملاحظة أخيرة ملخصة

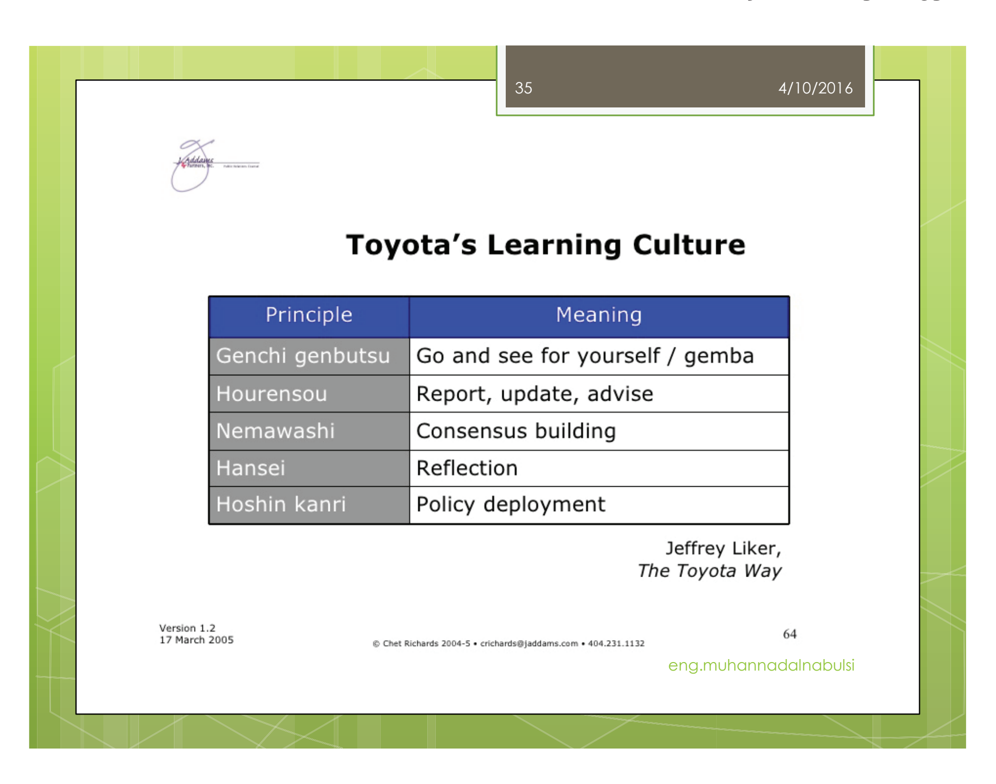
SIPOC Template:

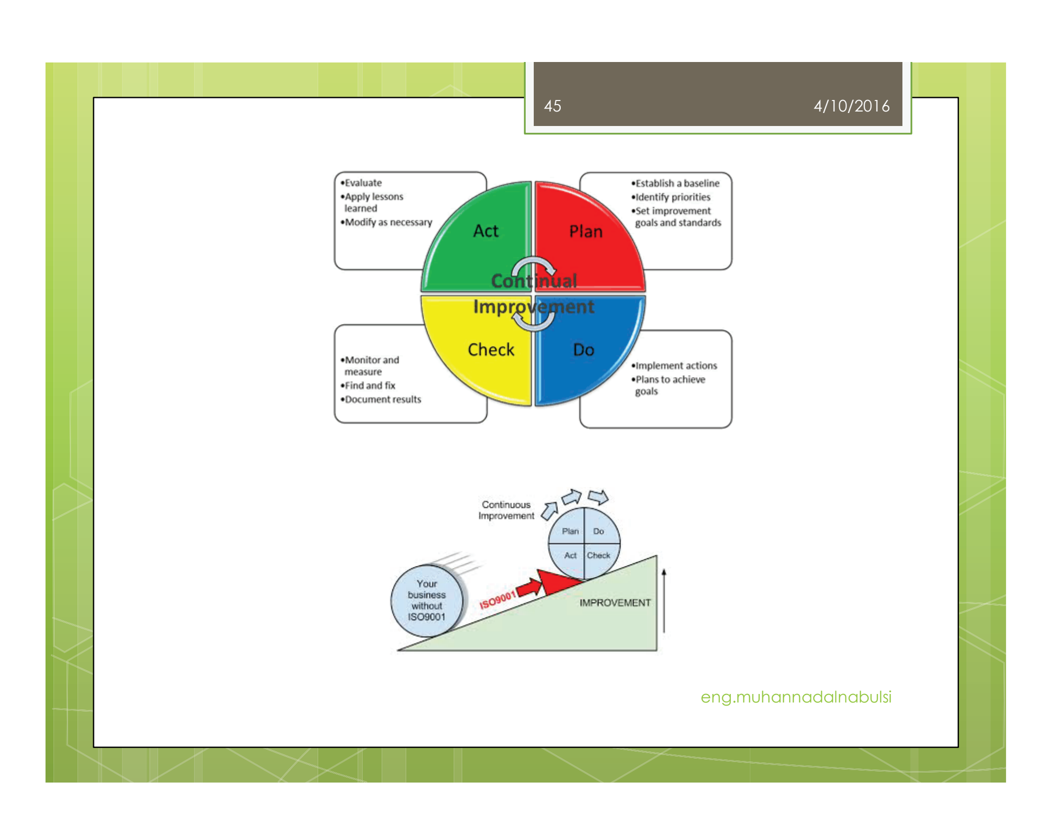
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customer
List your key suppliers	List product and services delivered by suppliers	List 5-7 high level steps of the process	List product or services delivered to the customer	List you key internal or external customers

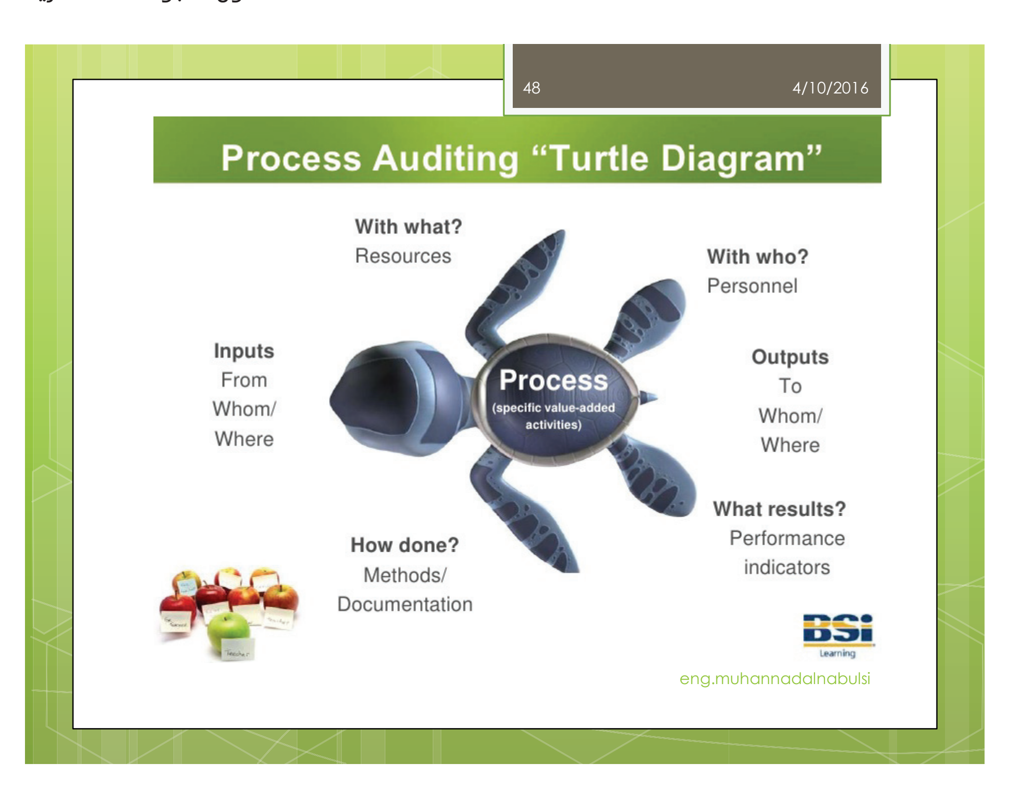


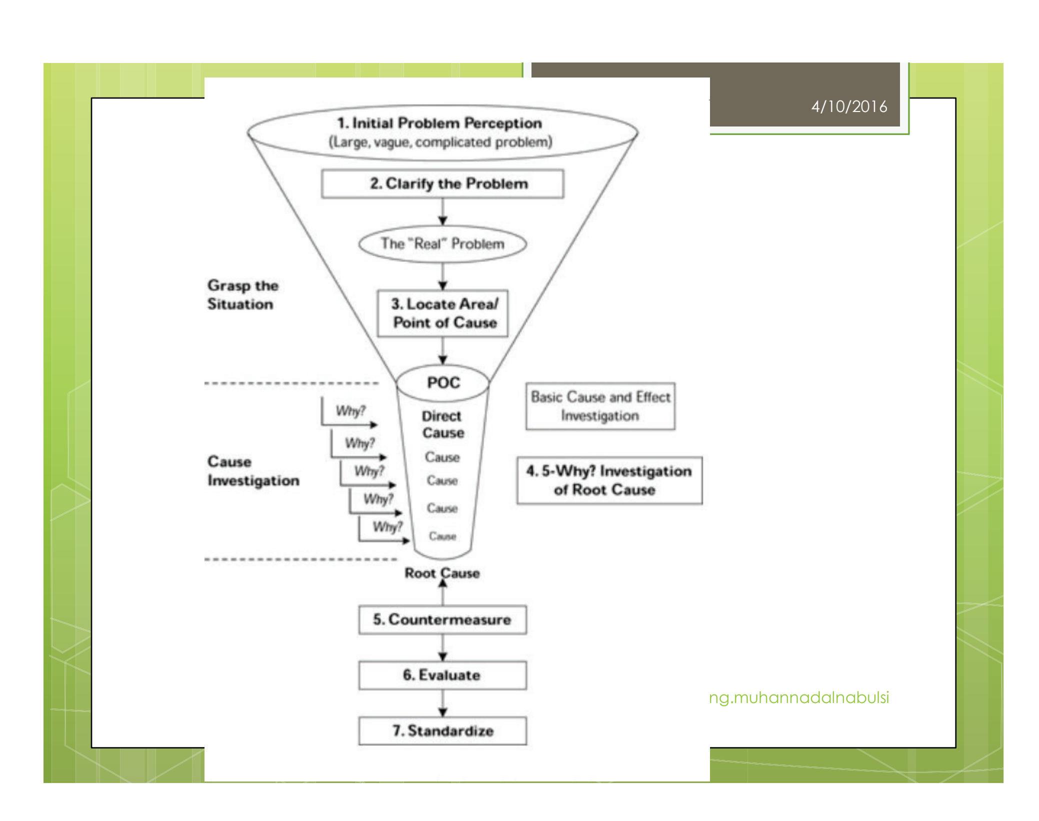
	Lean	Six Sigma
Reduction of….	Waste	Variation
Business justification	Speed	3.4 DPMO
Savings from	OpCost	COPQ
Enhanced value	Delivery	Quality
Technicality	Moderate	High
Project Leadership	Kaizen	Black Belt

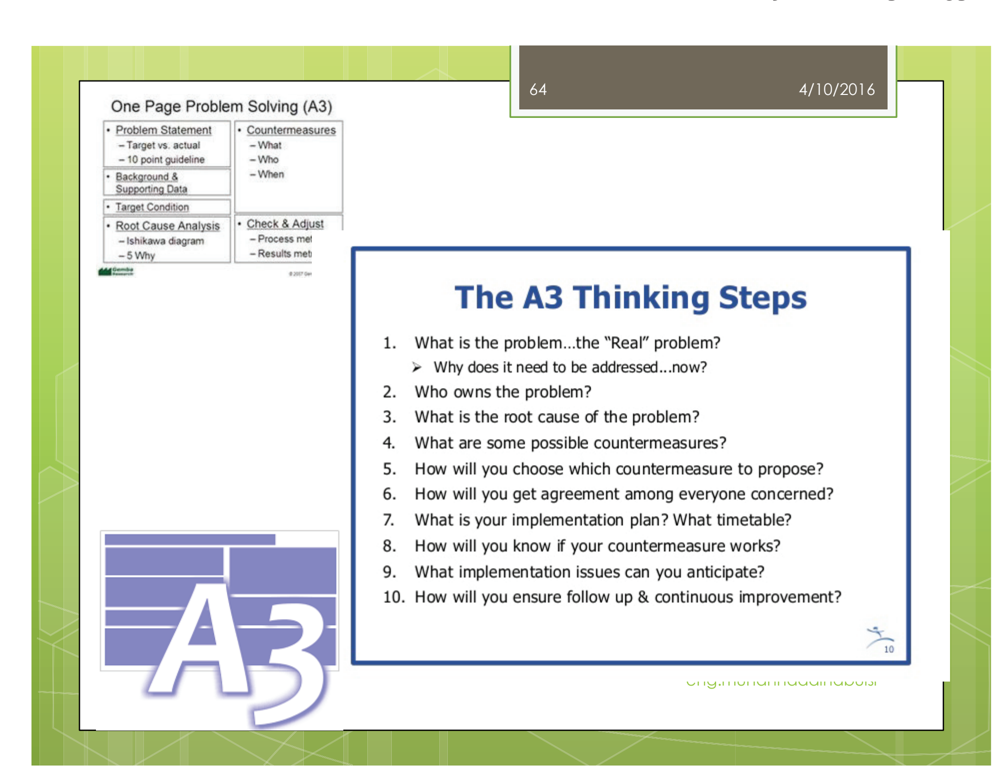



35
4/10/2016
Toyota's Learning Culture
Principle | Meaning
Genchi genbutsu | Go and see for yourself / gemba
Hourensou | Report, update, advise
Nemawashi | Consensus building
Hansei | Reflection
Hoshin kanri | Policy deployment
Jeffrey Liker,
The Toyota Way
Version 1.2
17 March 2005
© Chet Richards 2004-5 • crichards@jaddams.com • 404.231.1132
64
eng.muhannadalnabulsi


45
4/10/2016
•Evaluate
•Apply lessons learned
•Modify as necessary
•Establish a baseline
•Identify priorities
•Set improvement goals and standards
Act
Plan
Continual Improvement
Check
Do
•Monitor and measure
•Find and fix
•Document results
•Implement actions
•Plans to achieve goals
Continuous Improvement
Plan
Do
Act
Check
Your business without ISO9001
ISO9001
IMPROVEMENT
eng.muhannadalnabulsi


48
4/10/2016
Process Auditing "Turtle Diagram"
With what?
Resources
With who?
Personnel
Inputs
From
Whom/
Where
Process
(specific value-added activities)
Outputs
To
Whom/
Where
What results?
Performance
indicators
How done?
Methods/
Documentation
BSi
Learning
eng.muhannadalnabulsi


4/10/2016
1. Initial Problem Perception
(Large, vague, complicated problem)
2. Clarify the Problem
The "Real" Problem
Grasp the Situation
3. Locate Area/ Point of Cause
POC
Basic Cause and Effect Investigation
Direct Cause
Why?
Cause
Cause Investigation
4. 5-Why? Investigation of Root Cause
Root Cause
5. Countermeasure
6. Evaluate
7. Standardize
ng.muhannadalnabulsi


64
4/10/2016
One Page Problem Solving (A3)
Problem Statement
Target vs. actual
10 point guideline
Background & Supporting Data
Target Condition
Root Cause Analysis
Ishikawa diagram
5 Why
Countermeasures
What
Who
When
Check & Adjust
The A3 Thinking Steps
1. What is the problem…the "Real" problem?
Why does it need to be addressed…now?
2. Who owns the problem?
3. What is the root cause of the problem?
4. What are some possible countermeasures?
5. How will you choose which countermeasure to propose?
6. How will you get agreement among everyone concerned?
7. What is your implementation plan? What timetable?
8. How will you know if your countermeasure works?
9. What implementation issues can you anticipate?
10. How will you ensure follow up & continuous improvement?
A3


72
4/10/2016
Starbucks SWOT Analysis
Strengths
Valued at $4 billion
Good Track Record
Largest coffee house chain in the world
Weaknesses
Bad Publicity
Expensive Coffee
Coffee Bean Price Fluctuations
Threats
Rising Coffee Bean Prices
Trademark Infringement
Imitation Goods
Weak Patent Rights in Expanding Markets
Opportunities
Market Expansion
Rising Coffee Demand in South Asian Markets
Extended Supply Range
SWOT ANALYSIS
eng.muhannadalnabulsi

81 4/10/2016

Five-Why Analysis and the Ladder of Abstraction:

Problem statement : We only made good units

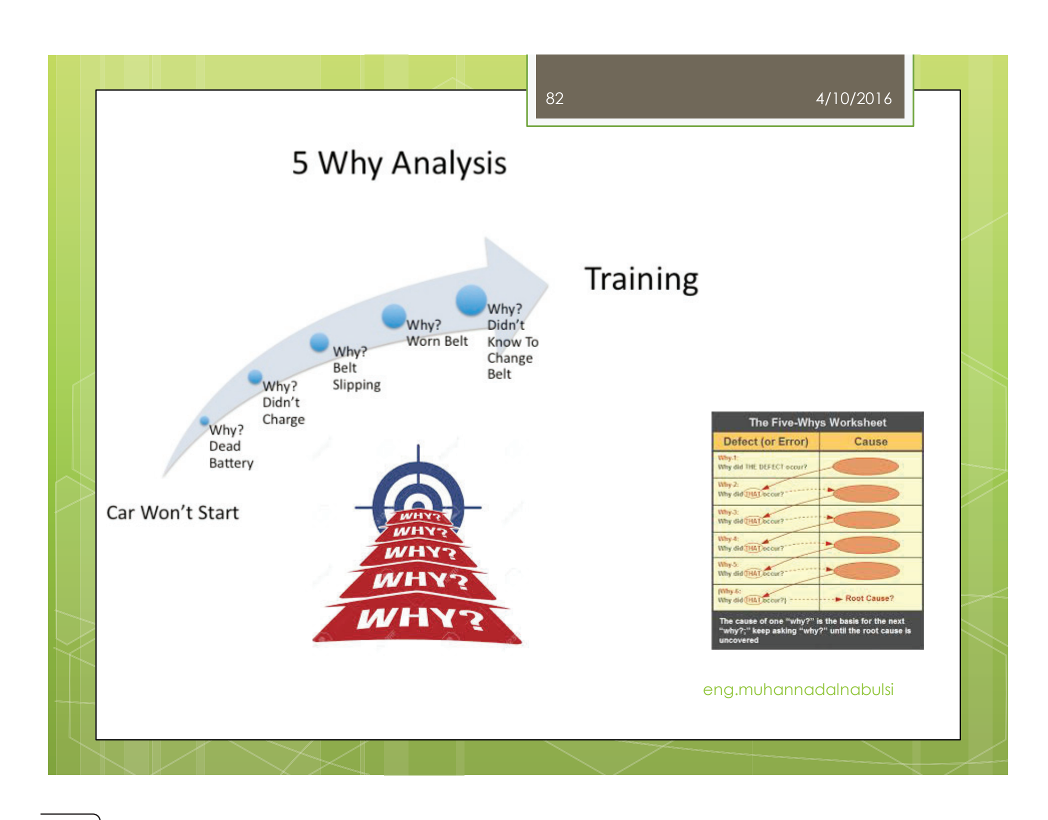
- *Why? The robot stopped
- *Why? It was overloaded and the fuse blew
- *Why: The arm wasn't adequately lubricated

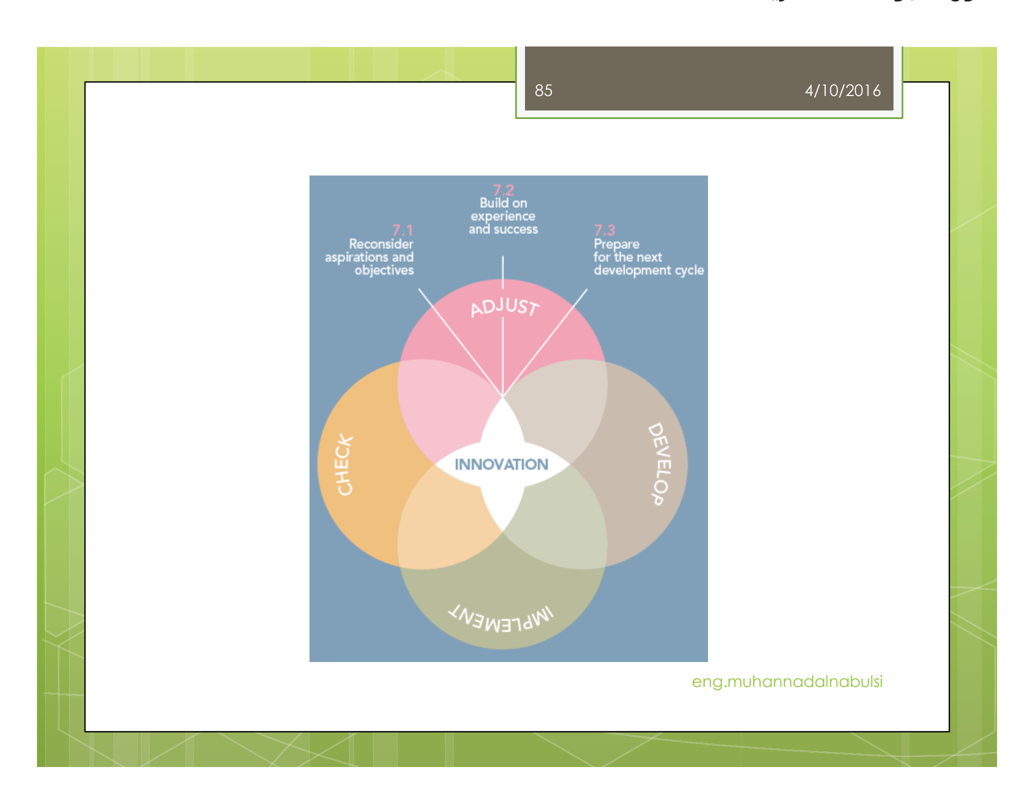
***Why: The lubrication pump wasn't working**

- *Why? A part of the pump was worn out
- *Why? Dirt and debris entered the pump shaft
- *Why? The pump motor was designed without a filter…Why?

Five Whys

eng.muhannadalnabulsi





88 4/10/2016

Seven-Step Problem-Solving Process:

- 1*Explore the situation-Sense the problem-Problem statement
- 2*Collect and analyze data
- 3*Causal analysis
- 4*Select and Plan countermeasure/Implement countermeasures

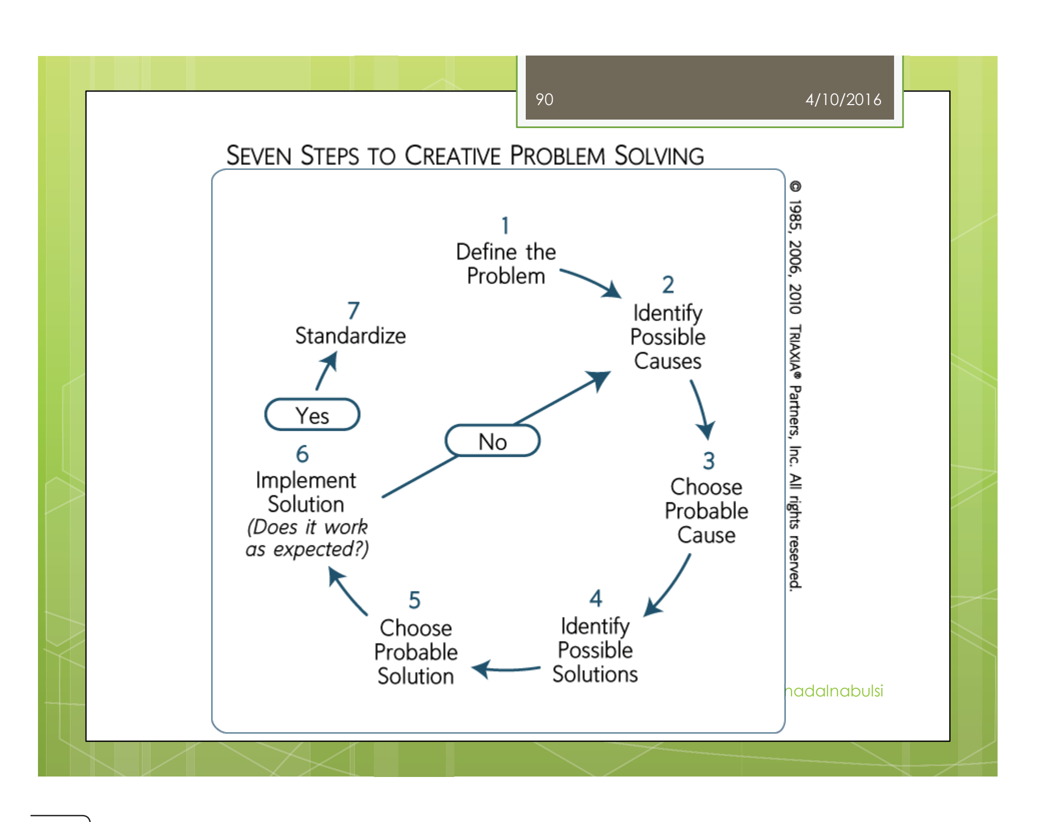
eng.muhannadalnabulsi

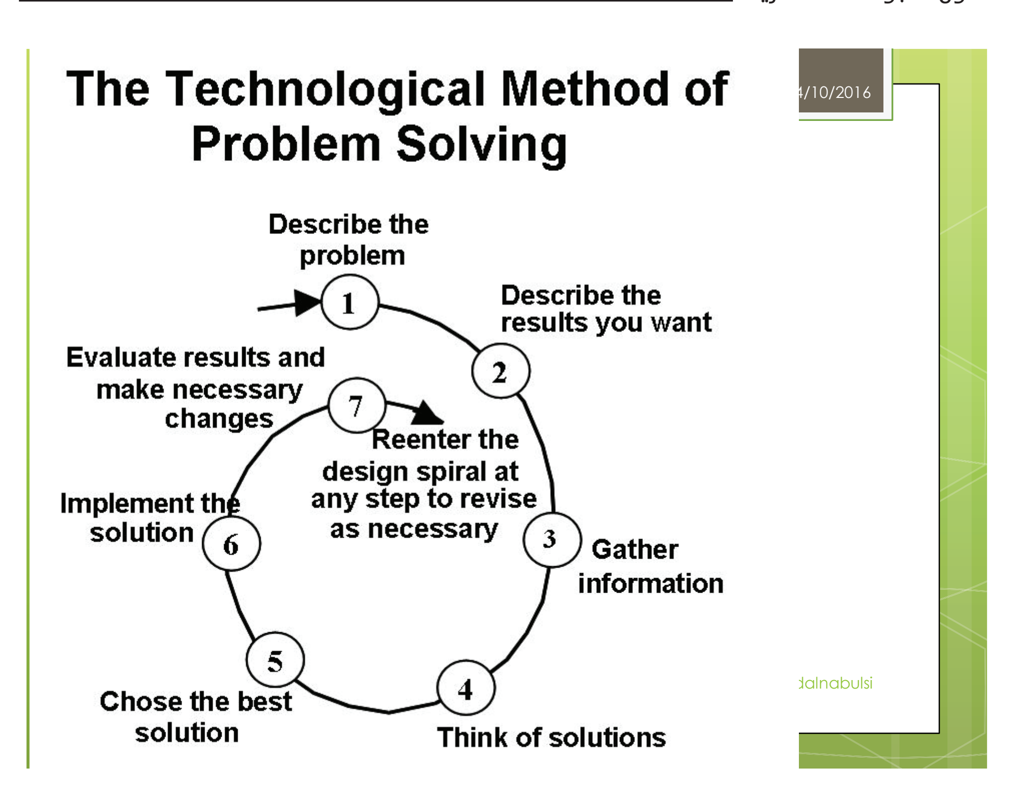
89 4/10/2016

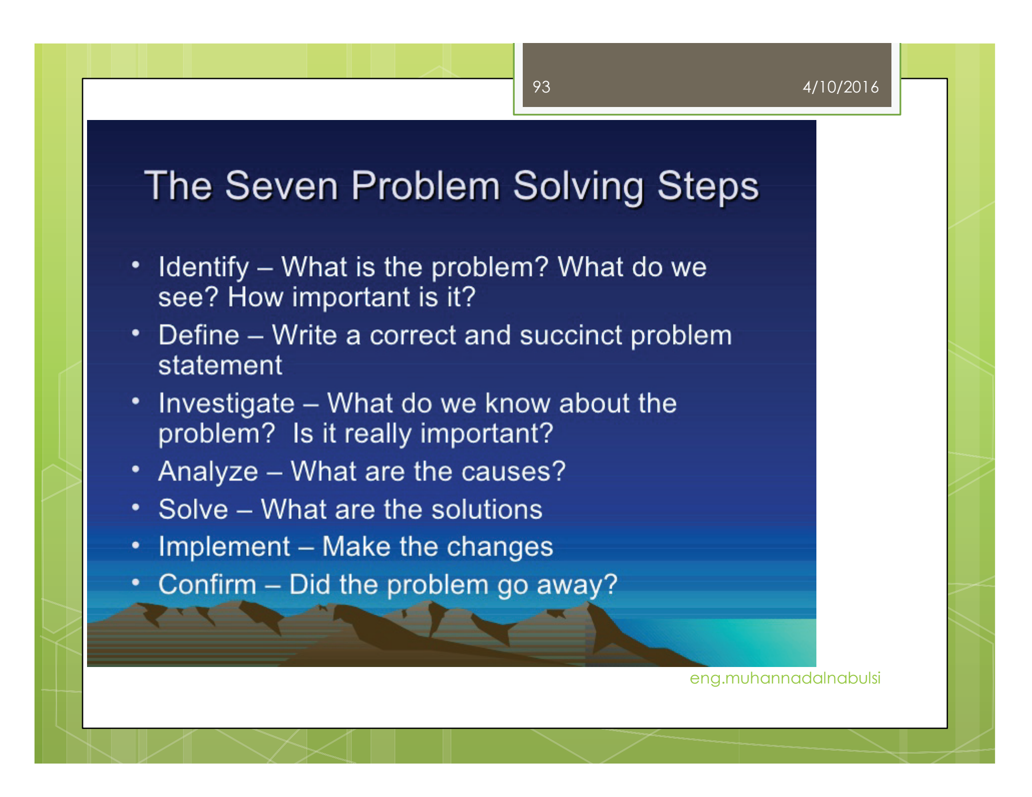
Seven-Step Problem-Solving Process:

- 5*Evaluate effect
- 6*Standardize and train
- 7*Reflect and improve process

eng.muhannadalnabulsi




4/10/2016
The Technological Method of Problem Solving
Describe the problem
1
Describe the results you want
2
Gather information
3
4
Think of solutions
5
Chose the best solution
6
Implement the solution
7
Evaluate results and make necessary changes
Reenter the design spiral at any step to revise as necessary
dalnabulsi

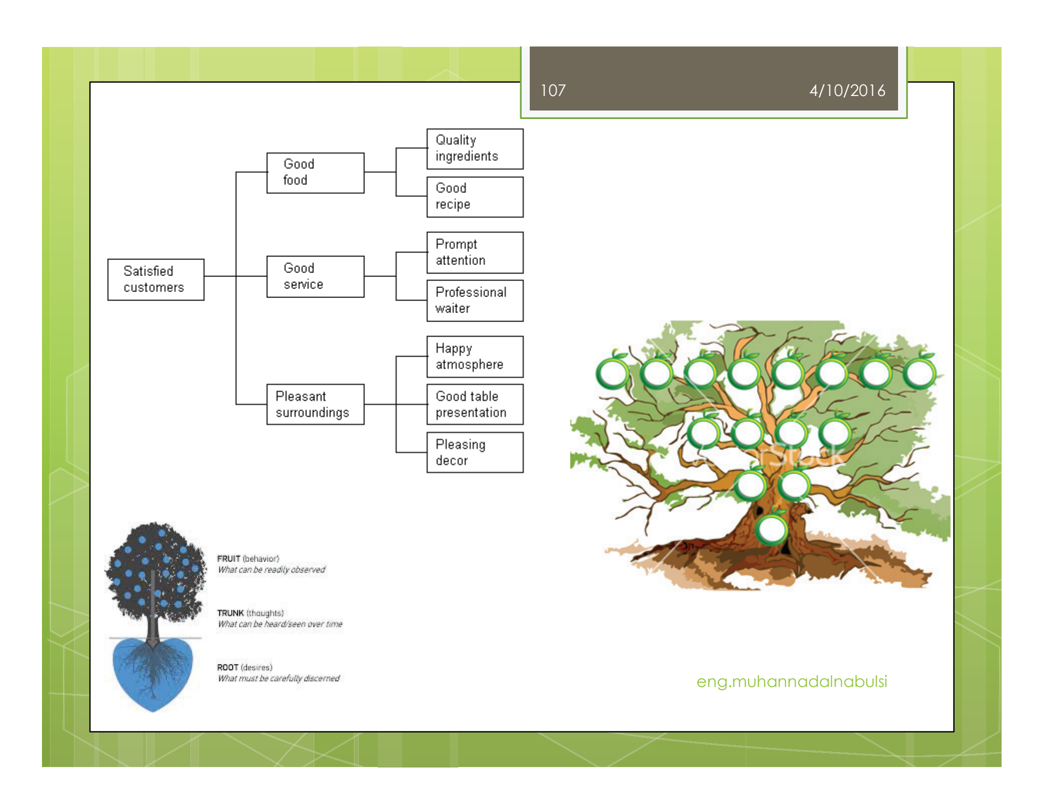

93
4/10/2016
The Seven Problem Solving Steps
• Identify – What is the problem? What do we see? How important is it?
• Define – Write a correct and succinct problem statement
• Investigate – What do we know about the problem? Is it really important?
• Analyze – What are the causes?
• Solve – What are the solutions
• Implement – Make the changes
• Confirm – Did the problem go away?
eng.muhannadalnabulsi

100 4/10/2016

Through Strategy Deployment we seek to achieve:

- *Focus----What are our critical few goals?
- *Alignment----How do we get all the players on the same page (literally)?
- *Quick Response----How do we make problems visible to everyone so that we can respond quickly?

eng.muhannadalnabulsi





120
4/10/2016
FY/FY/FY/
FY
PLANNING
PROGRAMMING
BUDGETING
EXECUTION
Strategy Execution
eng.muhannadalnabulsi



"Strategic Planning Pyra-
mid." But it is really the
"Operational Project
Management Pyramid"
Mission/Visio
Strategies
S.M.A.R.T Goals
Objectives
Action Plans



151 4/10/2016

How is Strategy Deployment Different?

- *Who are we?
- *Where are we going?
- *How do we get there?

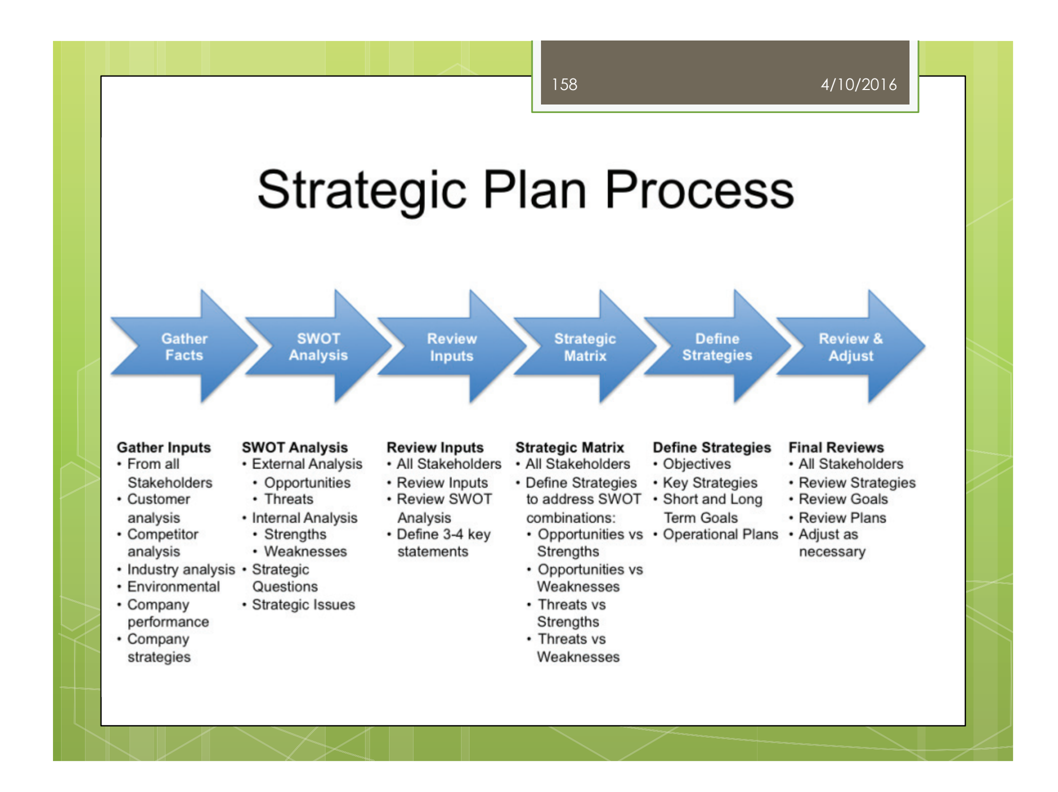
eng.muhannadalnabulsi

155 4/10/2016

Through Strategy Deployment we seek to achieve (FAQ):

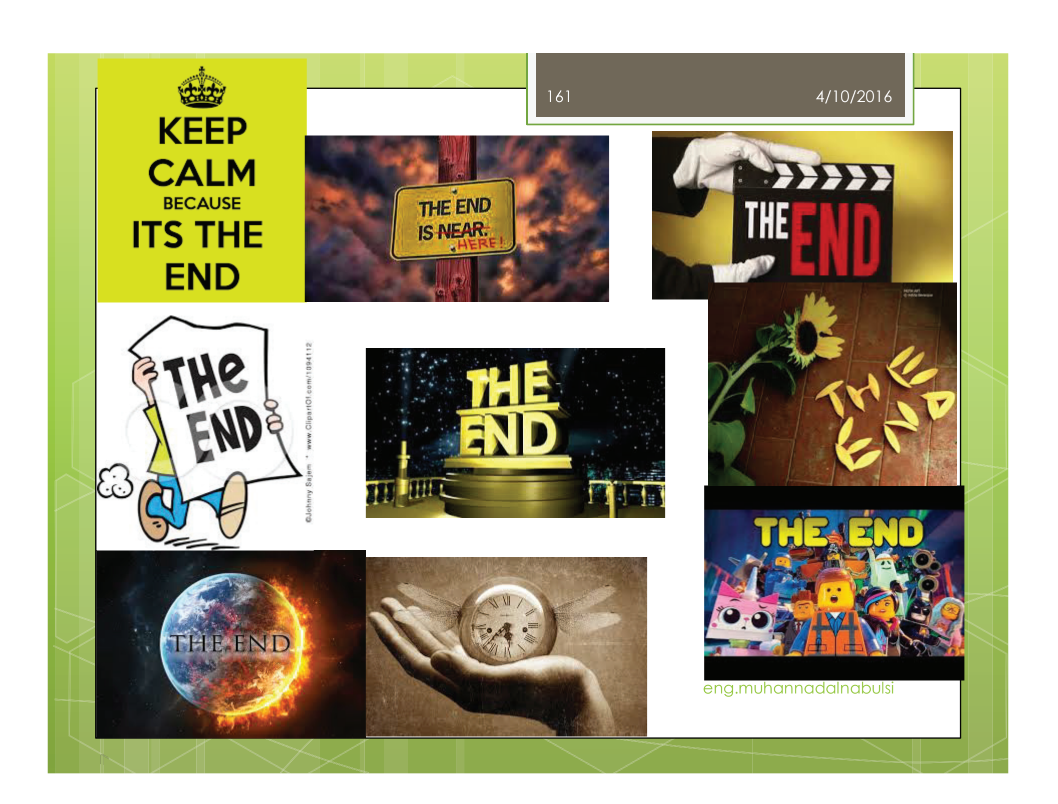
- *Focus – What are our critical few goals?
- *Alignment – How do we get all the players on the same page (literally)?
- *Quick Response – How do we make problems visible to everyone so that we can respond quickly?

eng.muhannadalnabulsi



Control Plan:

- Have the new operating procedures and standards been documented ?
- What Statistical Process Control (SPC) tools will be used to monitor the process performance ?
- Who will review the performance of the output variable and significant factors on closure of the project and how frequently ?
- What is the corrective action or reaction plan if any of the factors were to be out of control Sustain The Improvement (Control):
- Sustain The Improvement (Control)



FISH Step Activity:

Focus 1 Refine the process

Define 2 Identify the critical to quality
Measure indicators (CTQs)
Improve 3 Implement the critical to quality
Measure indicators
Sustain 4 Check the process for stability and
Control capability

- Honor 5 Review, recognize, and refocus
- Hypothesis Testing:
- A statistical tool used to validate if two samples are different or whether a sample belongs to a given population
- Null Hypothesis (Ho) is the statement of the status quo
- Alternate Hypothesis (Ha) is the statement of difference
- What is DMAIC ?
- A logical and structured approach to problem solving and process improvement
- An iterative process (continuous improvement)
- A quality tool with focus on change

Experience the Beauty And Power Of The Glaciers of Alaska!

- It is a methodology for continuous improvement What is Six Sigma?
- It is a methodology for creating products/ processes that perform at high standards
- It is a set of statistical and other quality tools arranged in unique way
- It is a way of knowing where you are and where you could be!
- It is a Quality Philosophy and a management technique

Six Sigma is not:

- A standard
- A certification
- Another metric like percentage

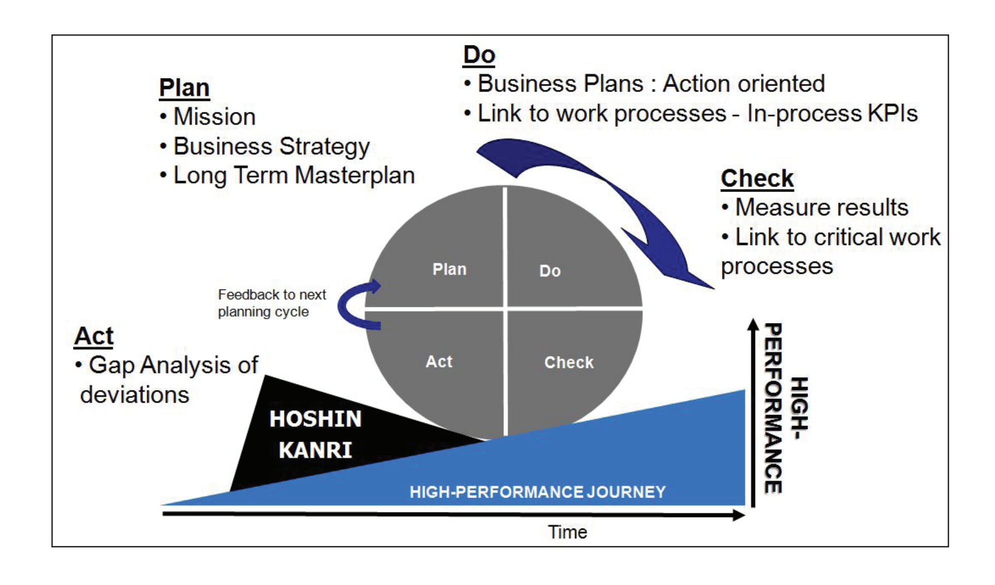
- Lean
- Guiding principles based operating system
- Relentless elimination of all waste
- Creation of process flow and demand pull
- Resource optimization
- Simple and visual
- Strength: Efficiency

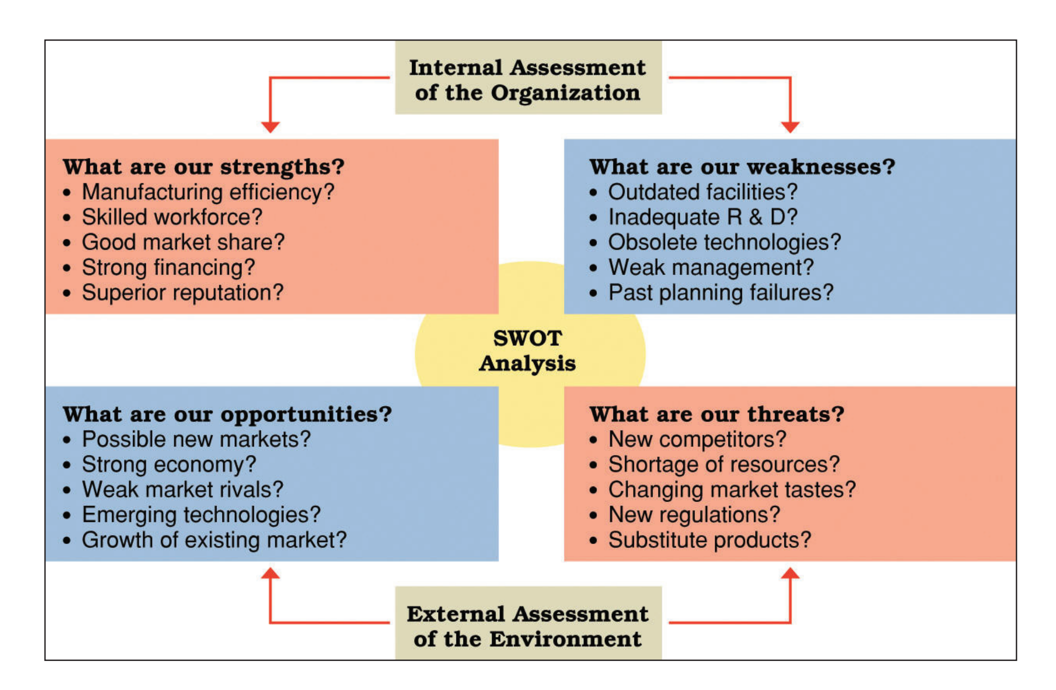
Six Sigma

- *Focus on voice of the customer*
- *Data and fact based decision making*
- Variation reduction to near perfection levels
- Analytical and statistical rigor
- Efficiency :The ability to be effective at least cost!
- Effectiveness: how well the output meets customer needs?
- What do I think are the essential tools? The ones I use most of the time are: XmR Control Chart to show performance over time
- Pareto Chart to identify improvement opportunities
- Histogram to analyze deviation from target
- Ishikawa (Fishbone) Diagram to show cause-effects
- Value Stream Map to identify delays between process steps

The Seven Problem Solving Steps

- Identify – What is the problem? What do we see? How important is it?
- Define – Write a correct and succinct problem statement
- Investigate – What do we know about the problem? Is it really important?
- Analyze – What are the causes?
- Solve – What are the solutions
- Implement – Make the changes
- Confirm – Did the problem go away?

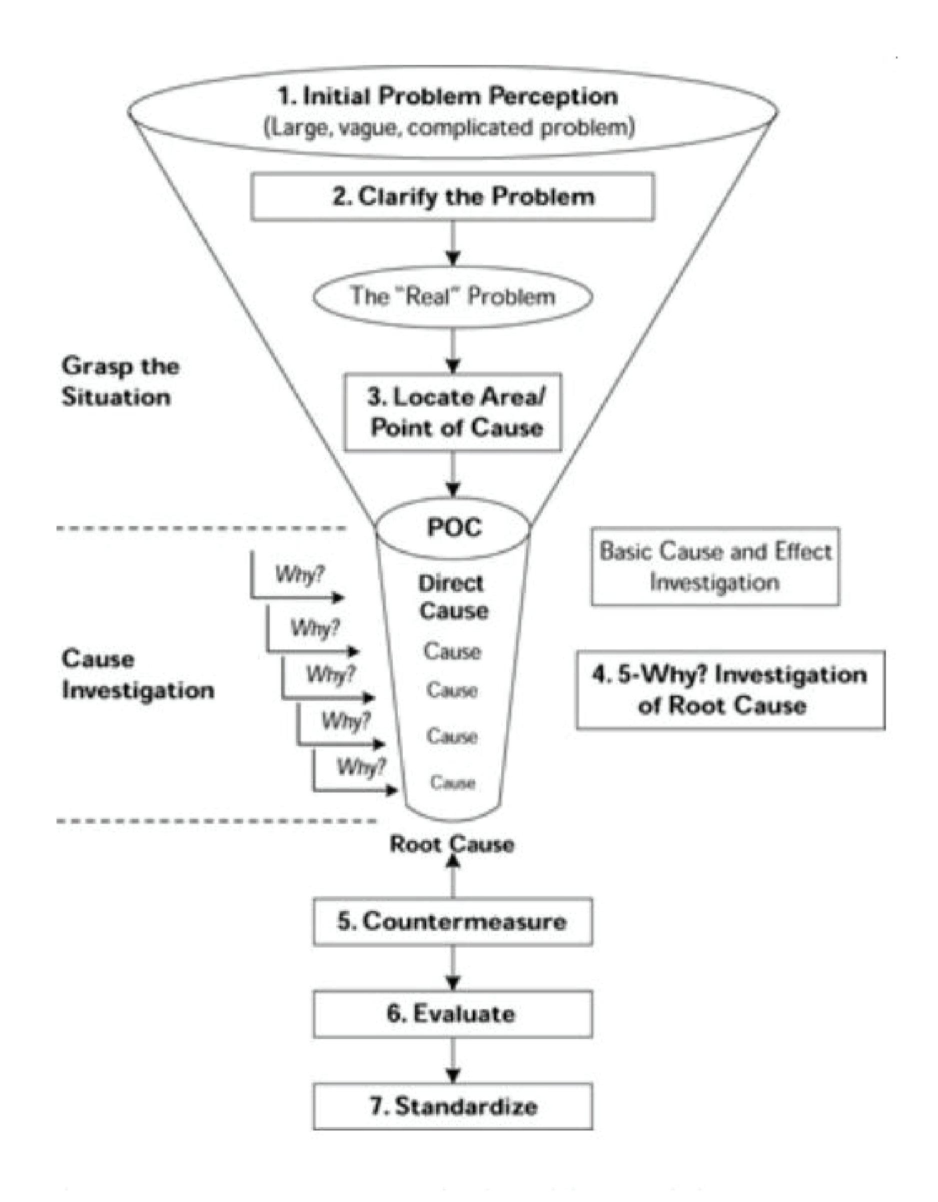




تماما كحالتنا الراهنة في البيسنس والانتاج عموما حيث نكره استخدام ادوات الجودة!

هناك مثل شعبي قديم معبر يتلخص باصطلاح "روح اتشطف اولا" فكيف تطلب من اشخاص تفوح منهم رائحة كريهة (جسما وفما) ان ينظروا بالمواضيع المختلفة، وهذه حالنا ما بقينا نفتقد لسلوكيات النظافة والبيئة والانضباط والذوق العام وجودة اتقان العمل، فالحضارة الانسانية وحدة واحدة متجانسة وليست مجرد انجازات وفعاليات هنا وهناك وطاب مساؤكم جميعا ورجاء ما تزعلوش مني حرام

يا عمي فنحن نتحدث في منابرنا في شتى المواضيع ولا نذكر الذوق والسلوك العام والجودة وعندما يعلن شخص ما استعداده (مثلي مثلا) لطرح هذه المواضيع لا يجد منبرا ولا تجاويا من أحد ويبدو كالمتسول و"كالأيتام على مائدة اللئام" فكفى ادعاء وتضليل والذي منو وطاب مساؤكم جميعا... وهذه مجرد ملاحظة وليست شكوى فالشكوى لغير الله مذلة!



- 20% of the paper has 80% of the news
- 80% of the news is in the first 20% of the article
- 20% of the people cause 80% of the problems

- 20% of the features of an application are used 80% of the time
- Give an example from your own Business?!
- Affinity Diagrams
- Interrelationship Digraphs
- Tree Diagrams
- Prioritization Matrix
- Matrix Diagrams
- Process Decision program charts
- Activity Network Diagrams
- Arrow Diagrams
- Management & Planning Tools:
- 5S
- Affinity Diagram/KJ Analysis
- Analysis of Variance (ANOVA)
- Analytic Hierarchy Process (AHP)
- Brainstorming
- Calculators
- Capability Indices/Process Capability
- Cause & Effect

- Control Charts
- Design of Experiments (DOE)
- FMEA
- Graphical Analysis Charts
- Hypothesis Testing
- Kano Analysis

Measurement Systems Analysis (MSA)/Gage R&R

- Normality
- Pareto
- Poka Yoke
- Process Mapping
- Project Charter
- QFD/House of Quality
- RACI Diagram
- Regression
- Risk Management
- Sampling/Data
- Simulation
- SIPOC/COPIS
- Software
- Statistical Analysis
- Templates

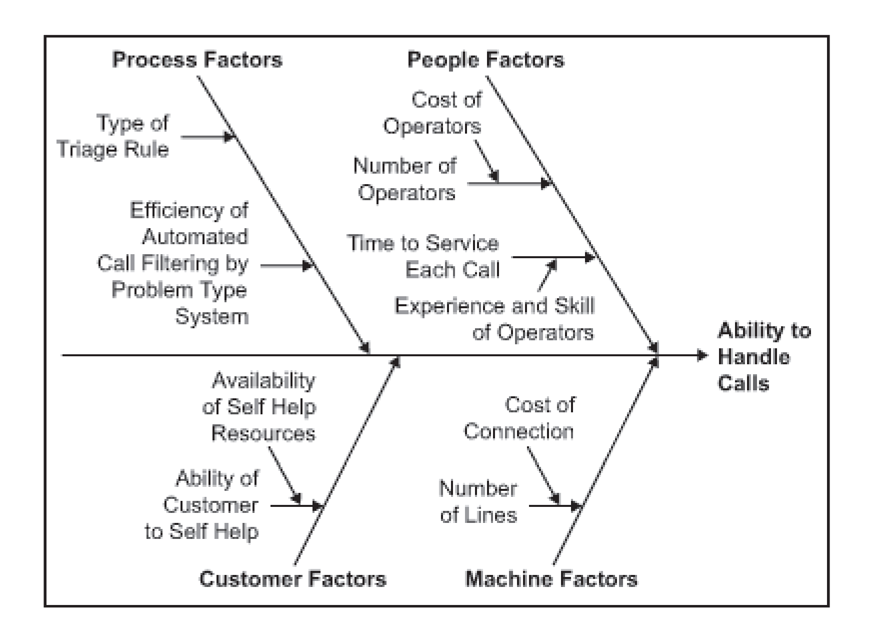
- Value Stream Mapping
- Variation
- Wizards

- Six Sigma Quality Tools and Templates:
- A typical model used for this purpose is called RACI (pronounced ray-see), which stands for:

- Responsibility - People who are expected to actively participate in the activity and contribute to the best of their abilities.
- Accountability - The person who is ultimately responsible for the results.
- Consultation - People who either have a particular expertise they can contribute to specific decisions (i.e., their advice will be sought) or who must be consulted for some other reason before a final decision is made (e.g., finance is often in a consulting role for projects).
- Inform - People who are affected by the activity/decision and therefore need to be kept informed, but do not participate in the effort. (They are notified after the final decisions are made.)

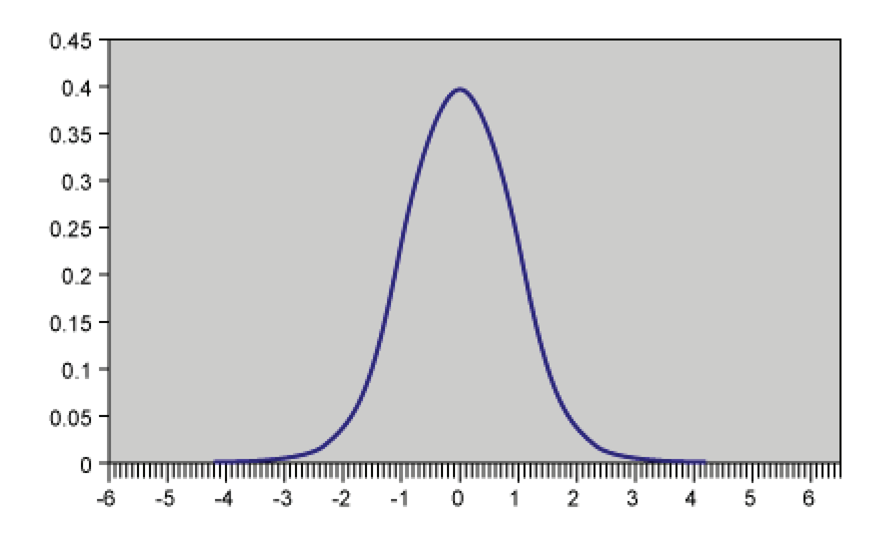
- A RACI diagram is a graphical display that denotes the roles and responsibilities of key people in a project. The RACI diagram assigns tasks into four responsibility types. The first letter of the responsibility types make up the acronym RACI:
- Responsible: Those who do the actual work.
- Accountable: Those who are ultimately accountable for the completion of the work. (Hint: There must be only one "A" specified for each row in a RACI diagram.)
- Consulted: Those who provide input and/or output as needed. (Consider this as two-way communication.)
- Informed: Those who want to be kept up to date on progress of the particular phase. (Consider this as one-way communication.

- Balancing Roles and Responsibilities in Six Sigma LRACI :
- Prepare a RACI Diagram:
- Outline:(Proposal for a Successful Road map)(Confidential !)



Basic assumptions:

Symmetrical distribution about the mean (bell-shaped curve):



At General Electric underwent the following stages:

- Awakening (Creating a sense of Urgency!)
- Envisioning (Vision with Commitment)
- Re-architecturing :change the top management ,involve all the employees ,develop skills and practice Continuous Improvement.
- Repeating the cycle !

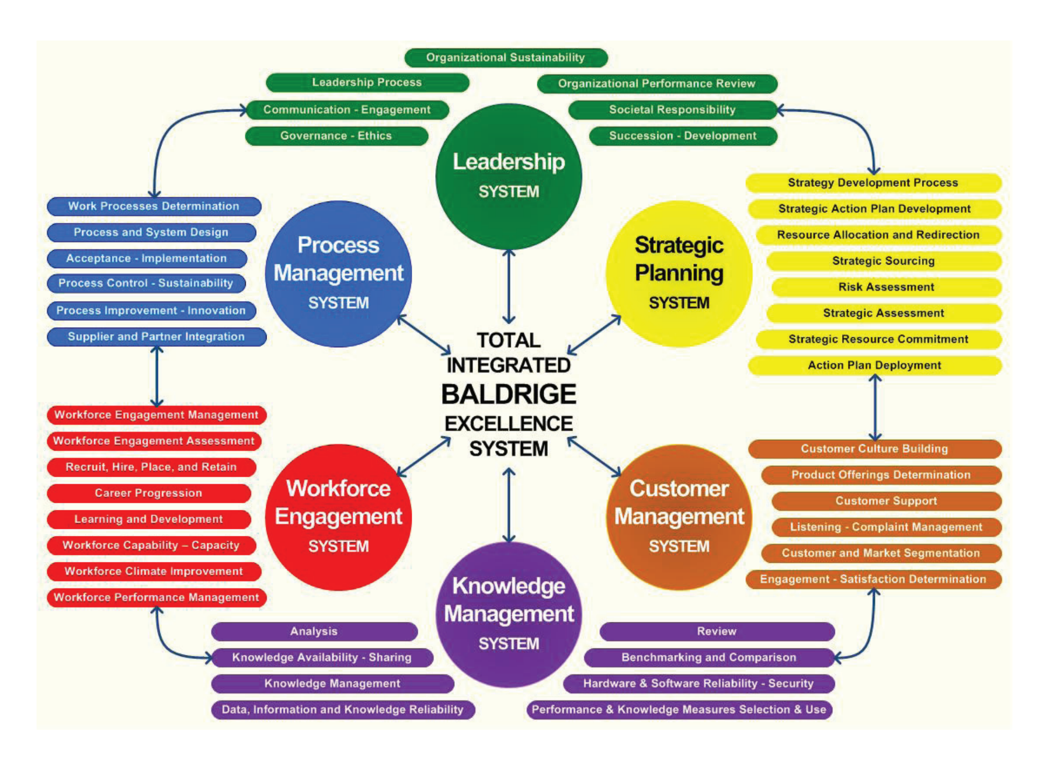
Do you think you can win the AWARD without undertaking a comprehensive Change Management

Campaign?!

The Change Management Process:

The annual self-evaluation covers the following seven categories of criteria:

- · Leadership
- Strategic Planning
- Customer and Market Focus
- Information and Analysis
- Human Resource Focus
- Process Management
- · Business Results
- Malcolm Baldrige National Quality Award:



- Based on performance level!
- Low Performance:
- Concentrate on basics
- Use problem solving teams
- Apply cost management
- Engage in customer innovation
- They do not do: Empowerment ,Benchmarking ,and
- Strategic Planning!
- Best Company strategies :

- Medium:
- Set goals and monitor them
- Use process simplification
- Use department improvement teams

- Get middle management involved

- High:
- Benchmark other firms
- Empower employees
- Communicate strategic plans
- Continuously improve
- How you would describe the performance of your company ?Why ?Give evidents ?!

- Top Management Support and Commitment is a Must in this case!
- Establishing a steering committee (max.5 persons)with an active coordinator
- Suggesting a Gap Analysis (through brainstorming)
- Self-Assessment Questions !
- Brainstorming a SWOT analysis with a timeline relevant plan to fill the gaps
- Training and Focusing on the RADAR& EFQM concepts
- Knowing the benefits of the AWARD
- Special Training on Strategic Planning , How to Apply SP using the SWOT & BSC Concepts
- Focusing on PESTEL , Hoshin-Kanri , How to correlate the External factors with the Internal ones ?
- Special Training on Strategic Leadership ,using management and planning special tools
- Special Training on TQM and Team Dynamics and Statistical Thinking Approach
- Re-establishing clear and defined Vision, Mission and Targets (using the BSC for example!)
- Seeking SMART objectives !

- Assigning a special qualified person for all the typing,re-typing,reporting and communication!
- Prepare a comprehensive Flowchart for the company processes
- Focusing on the owner/customers (external) surveys and on the results and the actions taken to rectify!
- Training on the Quality Tools and knowing how to apply them practically
- Establishing visible realistic Performance Indicators for measurement
- Establishing a strict Timeline for the Re-writing and Implementation,assigning tasks to the concerned members of the steering committee,with a vital role for the coordinator to follow-up and coordinate!
- Gathering and selecting sufficient practical (convincing)evidences for all the concerned award criterion
- Try to integrate and conclude the RADAR concept in all the phrases and ensure the practical implementation specially in regard to Assessment,Review , Refine ,Learning and Continuous Improvement!
- Searching for an appropriate BENCHMARKING ,Locally ,Regional-wise or Internationally!
- Repeated training on the RADAR concept and the AWARD›s Criteria
- Special Training and Coaching on Change Management &KnowledgeManagement , “Focusing on Social Responsibility as a constant strategy”
- .Focusing on 2 successful Practical Change Management Projects (General Electric and JCF)
- Focusing on Innovation and Creativity
- Focusing on Practical LeanConcepts
- Focusing on Change Management & Knowledge Management
- Participating all the concerned staff in Implementing the Strategies (Catch ball Concept !)

In Brief Four Plans Should go in Parallel (if possible): Monitoring Plan-Response Plan-Replication Plan – Solution Transfer Plan!

- Special ASSIGNMENTS should be given to concerned persons to perform the required TASKS within the time table and to obtain practical GAINS and to discuss the results within the team (for Validation!)
- Preparing a Final comprehensive Check List and a Proper SCENARIO for the Site Visit,discussion,role playing , and continuous reviewing (using PDCA)
- Taking Corrective and Preventive actions within a STRICT Time-Schedule!

Applied Methodology (Approach):Training-Coaching-Assigning Tasks and "Home-work"-Respecting the time table-Writing-Rewriting-Defining Jobs & Responsibilities –Implementing the RADAR concept-& CONTINUOUS practical feedback—I want to emphasize again on four issues: Flexibility, Top Management COMMITMENT,and Performing all the Required Assignments and Tasks on Time (without Delay)!

Suggested Road-map (The DMAIC Concept):

- Define : Customer Needs & Requirements + Process map (How?)
- Measure : Data Collection Plan (KPIs) (How?)
- Analyze : Data Analyze -Root Causation (Fish-bone Diagrams) (How?Root Cause Analysis)
- .Improve : Generate Solutions \ Select & Implement (How?)
- Control :Control& Response Plan (Sustainability & Feedback System) (How?)
- Using the PDCA as a mechanism to validate Actions (Plan-Do-Check-Act)
- Applying creative Lean Concepts ,such as the five Ss and the KAIZEN Blitz (How and Where?)!

:Finally I want to emphasize on Five issuesJ:

1*This is a difficult task and is not similar at all to the ISO Procedure,it is not a writing PROCEDURE rather it is a Comprehensive Excellence Journey which needs hard working, Re-engineering and Participation from all parties, at the end there is no GUARANTEE to obtain the AWARD considering the EXIXTING tough competition!But “INN-SHA Allah”,we will (all)as one team Do our Best in this Regard!

2* I like to work in a Friendly Atmosphere with mutual Respect & “No Blame” Attitude or Finger-Pointing !

3* Flexibility in Time Management is required from both sides (with prior arrangements) as due to planned obligations and assignments (for both parties) !

4*The proposed working days (30) (for the consultant)was studied carefully and it should cover all the requirements for qualifying your company ,but in case for any potential Extension (more than 30 days) then extra 250 JD should be paid for any extra (consulting) working day!

5*The total fee is JD 7500,and it should be paid in three INSTALLMENTS:

*The first :after the first Tenth working days ,which is equal to JD 2500

*The Second : after the Second “Tenth” Working Days ,which is equal to JD 2500

*The Third : for the last 10 working days ,which is equal to JD 2500,and the last (in case) for any extra working day (250 JD for each!)

Please Consider the following

Important Notes and Remarks :-

1. This Job can be well performed through Facilitating and Coaching ,mainly the a.m. tasks should be carried out by the company’s concerned (selected) staff. The Consultant role is mainly to provide “Know-How” consulting (often called Facilitation), this means avoiding a “Lecture-Autocratic” approach to lead the group.

2. This methodology would help to build an effective team work performance. When Role Playing is the primer mechanism;the role of the consultant becomes one of the adviser,observer,listener,communicator,follow-up facilitator,coacher,encourager and discussion leader.

3. The Assessment and Review (Refine) should cover the main award Criteria

4. The main Goal of this Activity is to use the Award's Criteria as a Management Model to up-grade the General Performance of "HAKEEM".

5. Top and Medium Management Commitment is required to perform this task successfully;especially in regard to team building and time scheduling required to perform each step.

6.A Written Contract should be signed in advance considering all the previous Remarks wit any additional notes or observations you may deem suitable.....

7.The Total Cost of this long -term task is JD 7500 (plus any additional required consulting days).

8.Duration of the Assignment 12-15 months

9. Number of the consultant working days : 30

10. Intervals should be planned based on finishing of the required tasks following the time table

Hope this would satisfy your requirements

Best Regards &

Good Luck

Engineer Muhannad Al Nabulsi

Certified Assessor & Approved Mentor

Appendix:

Common Outline for Executing the Tasks:

*Make sure you know your start point.

*Make sure you know your end goal.It is hard to hit a goal you can't see.

*Have a viable plan to get from the beginning to the end,and make sure you understand the process.

*Evaluate,re-evaluate,and measure your process and progress

Final Word :

Likewise, companies can realize the best outcomes by first and foremost, granting significance to their employees. Creating a culture that allows people to work from significance rather than for significance will inspire personal and corporate greatness!

“I want you to consider that we talk about using the tools of Quality but we’re not doing it. So I’m going to ask you: Start using the tools of Quality, start putting together improvement projects that will slay dragons and take those out and present them at conferences so people can have an example of what that might look like, right? Because we’re not seeing it, and so I’m going to tell you, almost everybody is “admiring the problem” or they’re not reporting it; one of those two things: Admiring the problem or not reporting it

* * *

نعم والحال ينطبق على حالتنا الانتاجية عموما حيث نشخص مشاكلنا بصراحة واعجاب وتكرار ثم نستنكف عن عرضها بتقارير مختصرة ونتجنب استخدام الأدوات الملائمة لحلها ونتشدق بالشكوى والاستعراض مثل المريض الذي يشكو معاناته من مرضه دوما ويتردد في تقبل العلاج ومعالجة الأسباب جذريا!

* * *

“Hi, this is Jay Arthur, author of “Lean Six Sigma for Hospitals” and the QI Macros [software].

“I was at the ASQ World conference and I looked at the team posters – you know, the improvement posters that were located in the exhibit hall. Surprisingly, out of all of all these little posters that were out there were there only two control charts, there were about five fishbone [diagrams], maybe one Pareto chart, but most the rest of it was line and bar charts.

تماما كحالتنا الراهنة في البيسنس والانتاج عموما حيث نكره استخدام ادوات الجودة!

هناك مثل شعبي قديم معبر يتلخص باصطلاح "روح اتشطف اولا" فكيف تطلب من اشخاص تفوح منهم رائحة كريهة (جسما وفما) ان ينظروا بالمواضيع المختلفة، وهذه حالنا ما بقينا نفتقد لسلوكيات النظافة والبيئة والانضاط والذوق العام وجودة اتقان العمل، فالحضارة الانسانية وحدة واحدة متجانسة وليست مجرد انجازات وفعاليات هنا وهناك وطاب مساؤكم جميعا ورجاء ما تزعلوش مني حرام

يا عمي فنحن نتحدث في منابرنا في شتى المواضيع ولا نذكر الذوق والسلوك العام والجودة وعندما يعلن شخص ما استعداده (مثلي مثلا) لطرح هذه المواضيع لا يجد منبرا ولا تجاويا من أحد ويبدو كالمتسول و"كالأيتام على مائدة اللئام" فكفى ادعاء وتضليل والذي منو وطاب مساؤكم جميعا... وهذه مجرد ملاحظة وليست شكوى فالشكوى لغير الله مذلة!

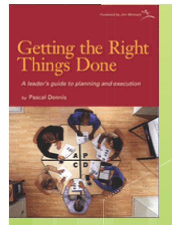
أعلاه طروحات "فيسبوكية" لافتة ذات علاقة بالجودة/٢!

* * *









In his book, *Getting the Right Things Done*, Pascal Dennis outlines the nuts and bolts of strategy deployment, answering two tough questions that ultimately can make or break a company's lean transformation:
What kind of planning system is required to inspire meaningful company-wide continuous improvement?
How might we change existing mental models that do not support a culture of continuous improvement?

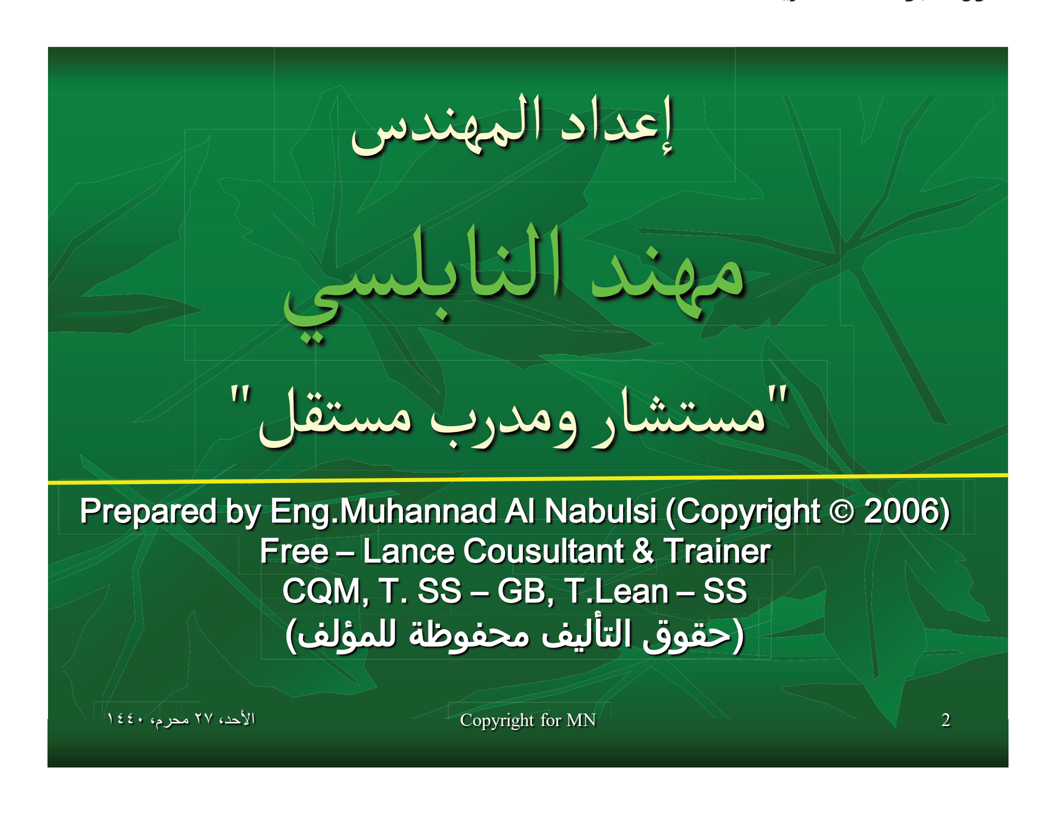
4/10/2016

Getting the Right Things Done

A leader's guide to planning & execution:
By Pascal Dennis

14 eng.muhannadalnabulsi



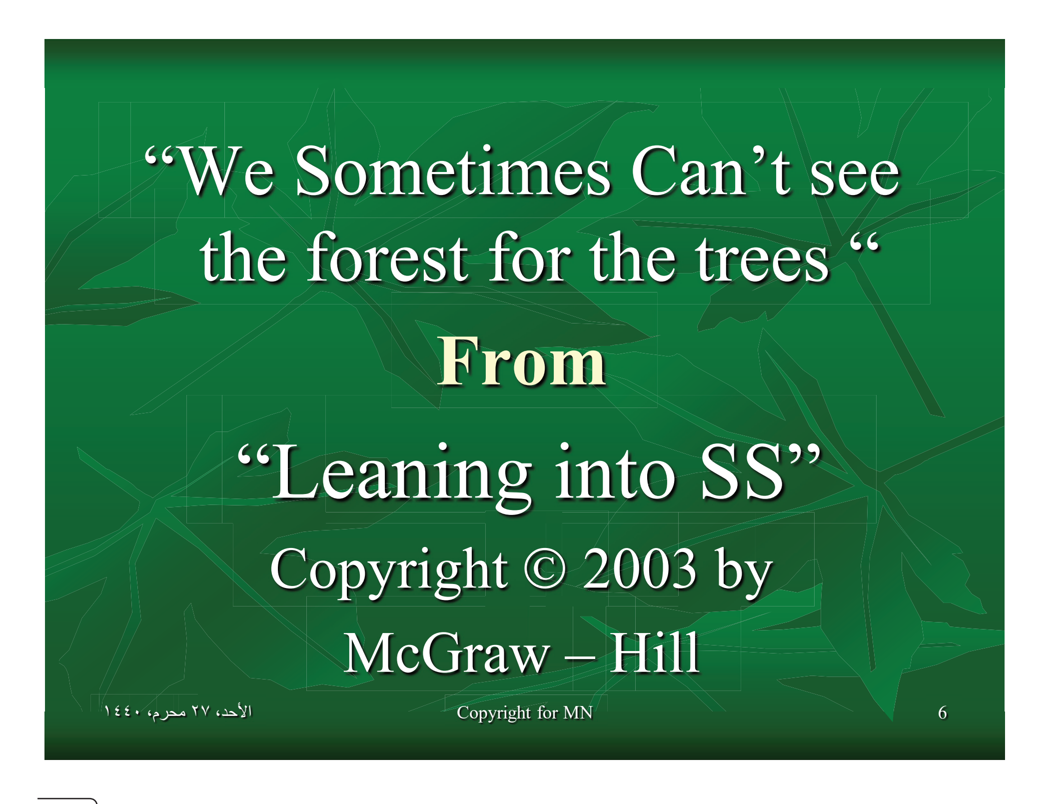


سُئل النحات المشهور ما يكل انجلو يوماً عما يفعله لكي يبدع أعمالاً رائعة بهذا الشكل

"**الأمر بسيط جداً**، أجاب عندما أنظر إلى كتلة الرخام أرى التمثال الذي بداخلها ولا يبقى أمامي سوى إخراجه من هناك بإزالة الزوائد عنه"

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 3


تأهيل المؤسسات لتطبيق
استراتيجيات ناجحة للأعمال
في أربعة أجزاء
الجزء الأول : التخطيط الاستراتيجي
الجزء الثاني: جوائز التميز / إدارة التغيير / أدوات التحسين المستمر / أمثلة تطبيقية
الجزء الثالث: الجودة الرشيقة / نظام التحسين الخاطف / أهمية التدريب / بناء هرم التحسين داخل مؤسستك
الجزء الرابع: نموذج عملي ناجح لإدارة التغيير: ملخص مشروع "آفاق ٢٠٠١"
دليل ارشادي "استشاري" يهدف لتزويد المؤسسات المهتمة "بخارطة طريق" فعالة تحقق لها الريادة والتميز
حقوق الملكية الفكرية محفوظة للمهندس مهند النابلسي
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
4
© 2006 by Eng. Muhannad Al Nabulsi


"We Sometimes Can't see the forest for the trees "
From
"Leaning into SS"
Copyright © 2003 by McGraw – Hill
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
6

"تأهيل المؤسسات لتطبيق استراتيجيات ناجحة للأعمال"

الجزء الثاني

قد يقودنا هذا لمدرسة "كرستوفر كولومبس" في الإدارة التي تقول: عندما انطلق لم يكن يعرف إلى أين يتجه وعند وصل هناك، لم يعرف أين هو، وعندما عاد لم يعد يعرف أين كان! هذا هو السبب الرئيسي وراء تطبيق بعض الشركات لأساسيات نظم الجودة (كالايزو مثلاً) ولسعيها للحصول على جوائز التميز والوقوف هناك. فبدون "خطة طريق واضحة" في الذهن، تضيع هذه الشركات في غابة استراتيجيات "الجودة الشاملة وإدارة التغيير" لذا فإن الهدف العملي الأساسي لإستراتيجيات التحسين الحديثة (مثل الحيود السداسي والجودة الرشيقة ـ اللينة ـ والكايزن.. الخ) يتمثل هنا في تحقيق "اختراق ثوري واضح وكامل" لكافة عمليات الإدارة. إن فقدانك للبوصلة قد يؤدي بك للتيه والضياع كما حدث لمكتشف أمريكا!

الإثنين، ١٢ صفر، ١٤٤٠ Copyright for MN 30

الاتقان والسرعة لا يتناقضان مع الصبر والحكمة

فالصبر مفتاح كل شيء:

- إنك ستحصل على الكتاكيت بأن تترك البيض حتى يفقس، لا بأن تحطمه لتخرجها بنفسك، بمعنى أترك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال!
- فالصبر يؤدي إلى التفوق: الموهبة هي صبر طويل! هل كنت تعرف بأن توماس أديسون هو الذي اخترع المصباح الكهربائي وأشياء أخرى متميزة مثل التلغراف ومصباح الأمان في المناجم ومصابيح الفلوريسنت وكاميرا الصور المتحركة والفوتوغراف، ماذا قال عن كفاحه مع اختراع المصباح الكهربائي: "لم أفشل سبعمائة مرة، ولم أفشل ولو مرة واحدة، لقد نجحت في إثبات أن السبعمائة طريقة هذه لم تنجح! وعندما نحيت هذه الطرق جانباً، استطعت أن أتوصل إلى الطريقة التي حققت فيها النجاح"!

الإثنين، ١٢ صفر، ١٤٤٠ Copyright for MN 27

- كذلك فالصبر والقدرة على الانتظار ربما يكونان أعظم حكمة على الإطلاق، فهي التي تجعلك تغرس البذرة وتنتظر حتى تؤتي الشجرة ثمارها!
- قال البرت اينشتاين (عالم النسبية الشهير): "أفكر وأفكر، لشهور وسنين، وبعد تسع وتسعين محاولة أصل إلى نتيجة خاطئة، وفي المرة المائة، أصل إلى النتيجة الصحيحة!"

اسأل نفسك : ألا زالت الطائرة تطير:

تدريب الناس هذا يساعد الطيار على أن يقيم بشكل عقلي مدى خطورة المشكلة التي يواجهها حتى يستطيع أن يتوصل بهدوء إلى حل لها، بدلاً من أن يصاب بالذعر ويتعطل تفكيره! وقد حقق هذا النمط الفريد من التدريب، الفائدة المرجوة منه، عندما انطلقت سفينة الفضاء "أبو للو١٢" في رحلتها التاريخية للقمر، حيث ضربتها الصواعق فجأة، وأضاءت كل اللمبات التحذيرية الموجودة على لوحة التحكم في السفينة، وشعر رواد الفضاء بأن هناك ضرورة ملحة وعاجلة لأن يقوموا باتخاذ إجراء سريع وفوري.

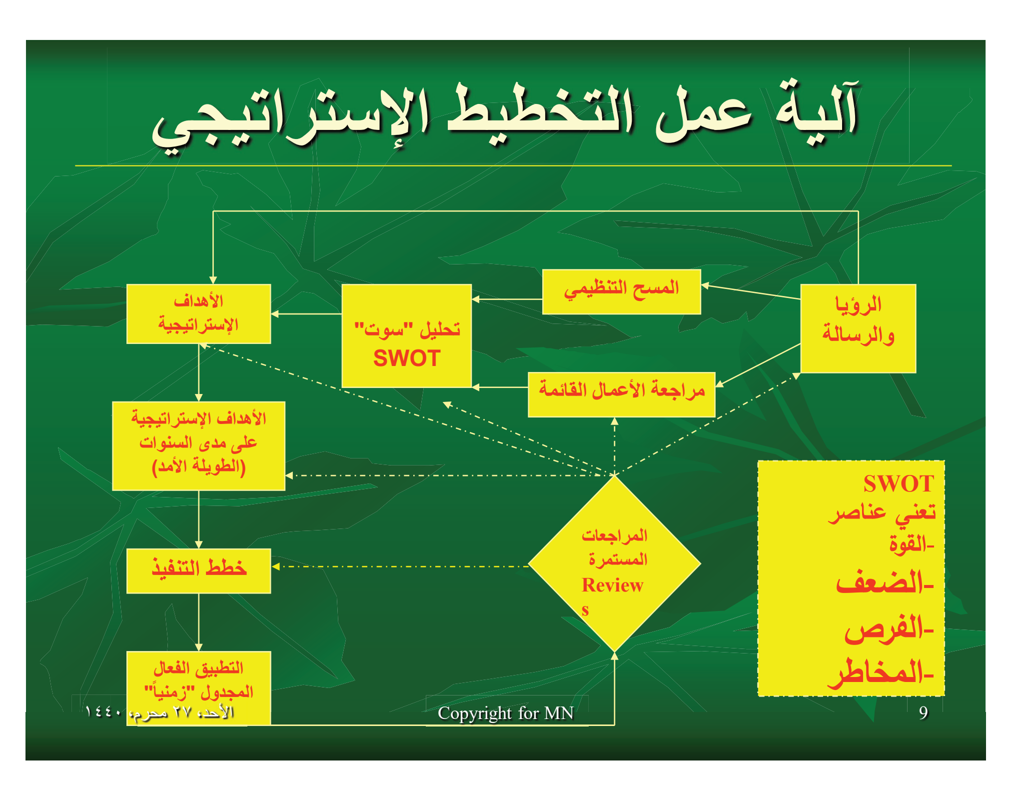
الإثنين، ١٢ صفر، ١٤٤٠ Copyright for MN 28

عندئذ تذكر رائد الفضاء المسؤول عن الرحلة "الآن ببين" السؤال الذي كان قد تعلمه أثناء التدريب "ألا زالت الطائرة تطير أم لا؟" لذلك فقد قرر بهدوء أن لا يقوم بإلغاء المهمة، وإنما تعامل بصبر وروية مع كل لمبة من اللمبات التحذيرية الواحدة تلو الأخرى، حتى تم استعادة كل الوظائف بالشكل الصحيح.

وقد نجحوا بالفعل في اتمام الرحلة والوصول إلى القمر، ولو ربطنا هذه الممارسة مع تقنيات الجودة لوجدنا أنها تتماثل مع تقنيتين هامتين هما: لماذا خمس مرات (Whys)، والثانية هي البحث عن جذور المشكلة بهدف حلها (Root Cause) ويوجد تدريب مكثف على هذه التقنيات!

الإثنين، ١٢ صفر، ١٤٤٠ Copyright for MN 29


"لمحة عامة عن عملية التخطيط الإستراتيجي"
التخطيط للتخطيط!
إجراء مسح للوضع القائم
الرؤيا المستقبلية
تطوير نص رسالة
تأسيس أهداف مستقبلية
كشف الفجوات والاحتياجات
تجهيز خطط عمل تكتيكية
تطبيق خطط العمل
متابعة وقياس الإنجاز
تقييم النتائج
خطوات إستراتيجية
خطوات تكتيكية
خطوات تشغيلية
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
7


آلية عمل التخطيط الإستراتيجي
الرؤيا والرسالة
المسح التنظيمي
مراجعة الأعمال القائمة
تحليل "سوت" SWOT
الأهداف الإستراتيجية
الأهداف الإستراتيجية على مدى السنوات (الطويلة الأمد)
خطط التنفيذ
التطبيق الفعال المجدول "زمنياً"
المراجعات المستمرة Reviews
SWOT تعني عناصر
-القوة
-الضعف
-الفرص
-المخاطر
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
9

أمثلة مختصرة عملية على حالات الرؤيا والرسالة

- لتصبح أرباحنا ١٠٠ مليون دولار مع نهاية عام ٢٠١٠.
- لنصبح الشركة الاولى في مجال التصنيع الغذائي في الأردن (بعد سنتين من الآن).
- لنصبح الشركة الأولى أو الثانية في الأسواق التي نخدمها (في مجال البرمجة الحاسوبية مثلاً).
- لتصبح الشركة الأولى التي تطبق مفهوم الحيود السداسي (في الأردن).
- لتصبح الشركة الأولى التي تطبق مفهوم "الحيود السداسي والجودة الرشيقة" في الأردن (Lean-Six Sigma).

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 10

كيفية وضع الأهداف بطريقة ذكية

Setting Objectives the S.M.A.R.T.W.A.Y

S	Specific needs and opportunities	حاجات وفرص خاصة
M	Measurement For each objective	قياس لكل هدف
A	Achievable	يمكن تحقيقها
R	Realistic	واقعية
T	Time – frame	ضمن جدول زمني
W	Worth Doing	تستحق الإنجاز والجهد (قيمة مضافة)
A	Assign responsibility For each objective	تحديد مسؤولية الإنجاز
Y	Will Yield desired return	ستحقق العائد المطلوب من الإنتاج والربحية

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 13

أهم معيقات تحقيق النجاح في مجال التخطيط الإستراتيجي

١. قيام الإدارة العليا بتفويض هذه المهام "لمخطط خارجي" دون السعي للعمل على بناءه داخلياً.
٢. انغماس الإدارة العليا في المشاكل القائمة وعدم وجود وقت وجهود كافية للعمل على انجاحه.
٣. الفشل في تطوير أهداف المؤسسة كأساس للخطط الطويلة الأمد.
٤. الفشل في إشراك معظم العاملين في التخطيط الإستراتيجي.
٥. الفشل في قياس الإنجاز الإداري للمستويات القيادية.

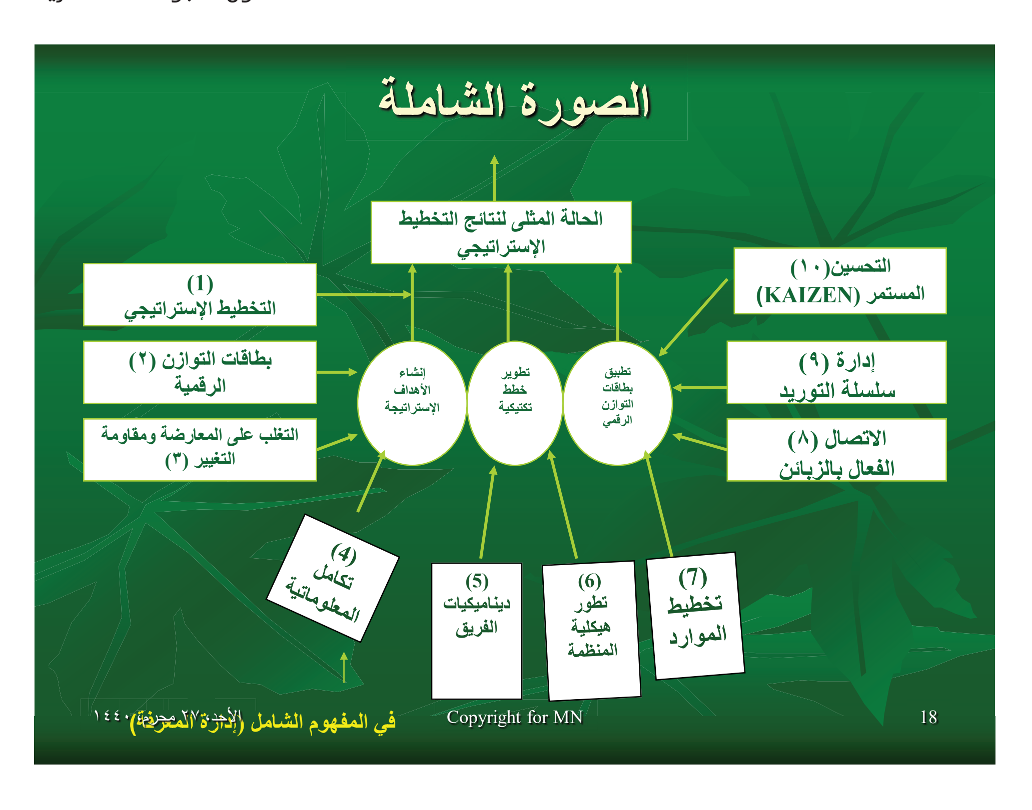
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 16

٦. الفشل في إيجاد بيئة ملائمة لتقبل هذا العمل ومقاومة التغيير.
٧. افتراض الفصل ما بين التخطيط التنظيمي وما بين العملية الإدارية الشاملة.
٨. وجود عناصر رسمية وبيروقراطية كثيرة تمنع المرونة والبساطة في العملية الإدارية.
٩. فشل الإدارة العليا في مراجعة الخطط الطويلة المدى مع المعنيين في الدوائر والأقسام (ضعف التكامل في وضع الخطط والإنجاز).
١٠. تضارب مخططات الإدارة العليا وآليات العمل مع المخططات الرسمية للدوائر والأقسام وبناء قرارات متضاربة تحدث الإرباك والضياع.

سؤال (١): هل يوجه ما تضيفه لهذه المعيقات من واقع عملك، هل لديك أمثلة عملية معبرة؟

؟

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 17


الصورة الشاملة
الحالة المثلى لنتائج التخطيط الإستراتيجي
(1) التخطيط الإستراتيجي
بطاقات التوازن (٢) الرقمية
التغلب على المعارضة ومقاومة التغيير (٣)
التحسين(١٠) المستمر (KAIZEN)
إدارة (٩) سلسلة التوريد
الاتصال (٨) الفعال بالزبائن
إنشاء الأهداف الإستراتيجية
تطوير خطط تكتيكية
تطبيق بطاقات التوازن الرقمي
(4) تكامل المعلوماتية
(5) ديناميكيات الفريق
(6) تطور هيكلية المنظمة
(7) تخطيط الموارد
في المفهوم الشامل (إدارة المعرفة)
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
18


ملخص لأهم التقنيات والطرق والأدوات الخاصة بإدارة العمليات الناجحة
التخلص من الخطوات التي لا تعطي "قيمة مضافة للعمليات": مثل تخفيض الهدر والتكاليف.
خطوات التحسين الخمسة (5Ss): المقصود المحافظة على ترتيب ونظافة مكان العمل مما يقود لتنظيم العمل ورفع كفاءته وتحسين رضا الزبائن.
الأسئلة الخمسة: (Five whys) والمقصود الاستفسار المتتالي لتقصي أسباب المشكلة والتعمق بجذور المشكلة وأسبابها (Root Cause).
مخططات المسار: رسم الخطوات المتتالية والتعرف على الاختناقات.
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
20

- في الوقت المحدد (JIT): المقصود توريد الوحدات الضرورية في الوقت المطلوب والزمن المطلوب وبالكمية الصحيحة، ويمكن أن يطبق في مجال الإنتاج أيضاً.
- التحسين الخاطف (KAIZEN BLITZ): ويعني قيام فريق متخصص وعلى مدى ٣-٥ أيام بتنفيذ تحسين مستمر فعلي ضمن مخطط عملي مثل رفع الإنتاج، تخفيض الدورة الزمنية والتكاليف.. الخ.
- التعرف على عناصر الهدر (Muda/Waste) تلك التي تستنفذ الموارد ولا تصنع قيمة مضافة!
- بوكا يوكي (Poka – Yoke): والمقصود منع الاعطال قبل حدوثها بهدف منع الحوادث، تخفيض التكاليف وتحسين الجودة (كمثال حزام الأمان في السيارة!).

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 21

- التفتيش الذاتي (Self-Inspection): يعمل على أساس معايير العمل المنهجية والتدريب المستمر، حيث يقوم الشخص بتفتيش عمله بهدف تخفيض الدورة الزمنية، تخفيض التكاليف والاهم من ذلك تحسين تقدير الشخص لذاته وللعمل الذي أنجزه!
- مسار القطعة الواحدة (Single-piece flow): المقصود ملاحقة المنتج من خلال وحدات التشغيل المتتابعة، بحيث تنتج وحدة واحدة في زمن محدد، بدون مقاطعة وإعادة هدر (Without Interruption backflows or Scrap).
- توجه الحيود السداسي (Six Sigma Approach): وذلك بهدف تقديم وحدات وخدمات خالية من العيوب لمستوى يقارب الـ ٣.٤ DPMO.

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 22

بعض الحالات العملية لعصر السرعة:

القائمون على بناء ناطحات السحاب اكتشفوا أن هناك حداً أقصى لعدد الطوابق الممكنة، بناء على مقدار الوقت الذي يمكن للناس احتماله في انتظار المصاعد.

خمس عشرة ثانية فقط هي أقصى وقت يمكن تحمله، إذا ما وصلت إلى أربعين ثانية، يبدأ الناس في الملل والغضب!

- رئيس قسم أجهزة الكمبيوتر المحمولة في شركة (هيتاشي) يحفز العاملين لديه من خلال شعار: "الوقت عدوك والسرعة شيء محمود".
- شركة "كوداك" قامت بافتتاح محال لتحميض الأفلام الفوتوغرافية في خلال ساعة واحدة في ديزني وورلد وفي حالات الفنادق وفي المتنزهات، وبالتالي يمكنك الحصول على صورك بأسرع وقت ممكن قبل أن تنتهي العطلة وتغادر المكان.
- الزيارة العادية للطبيب تستغرق الآن ثماني دقائق فقط!

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 25

- بعض مطاعم ماكدونالدز تتعهد بتقديم وجباتها في تسعين ثانية وإلا تعتبر الوجبة مجانية!
- يحاول المستشارون تدريب بعض السياسيين لتحديد وقت لا يزيد عن عشر ثواني للإجابة على أي سؤال، مهما كانت درجة تعقيد الموضوع!
- أما أكثر الحالات طرافة فهي:

وضع أحد المطاعم الشهيرة في طوكيو لشعار "تناول قدر ما تستطيع من الطعام في أقل وقت ممكن" وهو يحاسب زبائنه بالدقيقة، كلما أكلت أسرع، كانت التكلفة أقل!

أما في مجال سرعة وجودة الإنتاج، فقد استطاعت تويوتا (صاحبة أحسن نظام انتاج عالمي والمسمى TPS) أن تضمن لزبائنها انتاج سيارة بمواصفات خاصة وخلال خمسة أيام فقط (بفضل تطبيقها لأحسن تقنيات الإنتاج والتحسين)، بمعنى أنك توصي على السيارة (بالمواصفات التي تريدها) يوم الاثنين وتحصل عليها مساء يوم الجمعة، وهذه ليست مبالغة!

الأحد، ٢٧ محرم Copyright for MN 26

لماذا تسعى الشركات للحصول على جوائز التميز:

- تفعيل طاقات العاملين ـ تطوير قدراتهم (وتجييشها)
- تعمل كعنصر محفز (Catalyst) للإدارة والعاملين
- تقود العاملين للفخر بإنجازات مؤسستهم (وللفخر بإنجازاتهم الفردية)
- تسعى المؤسسة لأن تصبح رائدة في مجال الصناعة والخدمات
- امكانية تمييز المنتجات والخدمات مما يزيد في تسويقها
- تمييز المؤسسات مقارنة بالمنافسين

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠   35

محركات (رافعات) الجودة للشركات الحاصلة على جائزة "بالدريج" العالمية

الشركة	محرك (رافعة) الجودة	التركيز
أي. بي. إم	جودة التسويق	بناء حاجات الزبائن قبلاً في مراحل التصميم والتخطيط
موتورولا	مراقبة العمليات	منع الأعطال/ جودة "الحيود السداسي"
كاديلاك	تطوير المنتجات	تكامل التصنيع مع التصميم والتشارك مع الزبائن والموردين
كسيروكس	المقارنة المرجعية	التنافسية والمقارنة المرجعية مع أحسن الممارسات
فيديكس	التقنية العالية	استخدام التقنية الرفيعة لتسريع العمليات وتحسين خدمات الزبائن
ميليكن	تمكين العاملين واشراكهم في اتخاذ القرار	فرق التسيير الذاتي (Self-management) والمشاركة الفعالة للعاملين في كافة مناحي العمل
زيتيك	التخطيط الاستراتيجي	المشاركة في فرق التداخل الوظيفي، ومشاركة الزبائن والموردين في عمليات التخطيط
وستنغهاوس	الإدارة بالبيانات والحقائق	استخدام القياسات لمتابعة وتحسين الجودة

سؤال (٣): بصراحة هل يوجد محرك ما في مؤسستك يدفعك للشعور بتميز مؤسستك؟ هل يمكن أن تشرح باختصار دور هذه الرافعة في تطوير مؤسستك؟ هل تكون لديك وعي جديد يسمح بتحديد "الرافعة" مستقبلاً في جلسة "عصف ذهني"؟

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠   36

الخطوط العريضة لتطبيق "إدارة التغيير"

- خلق وعي بالحاجة للتغيير.
- تنظيم تحالف فعال للإرشاد والتوجيه.
- تعرييف الرؤيا والاستراتيجيات لتحقيق التغيير.
- توصيل الرؤيا لكافة العاملين والالتزام بها.
- التخلص من المعيقات.
- تحفيز المشاركين والداعمين.
- تأسيس طرق جديدة وإحداث تكامل مع النظم القائمة والتخلص من المنهجيات الفاشلة.

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 40

أما الممارسات الخاطئة في إدارة التغيير:

- عدم التأكيد على التعجيل والإلحاح (الإسترخاء واللامبالاة وعدم التركيز على عنصر الوقت!)
- عدم وجود سلطة كافية لدى القائمين على التغيير.
- الافتقاد لرؤيا واضحة، وعدم توصيل هذه الرؤيا للمعنيين.
- الفشل في معالجة القوى التي تقاوم التغيير.
- عدم تحقيق نجاحات هامة مبكرة تشجع التغيير والآخرين للمشاركة.
- الاحتفال المبكر بالنجاحات السطحية.
- الفشل في تغيير العناصر الثقافية المؤثرة على استمرارية التغيير (الطويلة الأمد).

س (٦): ما هي الممارسات الخاطئة التي وقعت بها مؤسستك أثناء إدارتها للتغيير؟
قارن هذه الممارسات مع المذكورة أعلاه، وضح بإيجاز.

؟

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 41


الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير
عملية التغيير
الحالة المستقبلية المتوقعة
الحالة الراهنة
▪الرضا بالوضع الحالي.
▪ممارسات التغيير السابقة فشلت.
▪أثبت أن الوضع الحالي خاطيء وأننا بحاجة للتغيير! (نحن على ما يرام!).
▪لا أحب التغيير
▪الاتصالات ضعيفة على كافة المستويات الإدارية.
▪اختيار الناس الغير ملائمين، الطرق الغير مناسبة والأوقات غير الصحيحة.
▪عدم توثيق التجارب السابقة.
▪الوضع المستقبلي غامض وغير معروف.
▪الخوف من الفشل.
▪عدم الرغبة بتحمل ضغوط عمل جديدة.
س (٧): هل تشعر بأن هذه العناصر واقعية؟ وضح معيقات التغيير في مؤسستك على ضوء العناصر الواردة في المخطط أعلاه. هل تجد هذه العناصر واقعية أم افتراضية؟
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
42

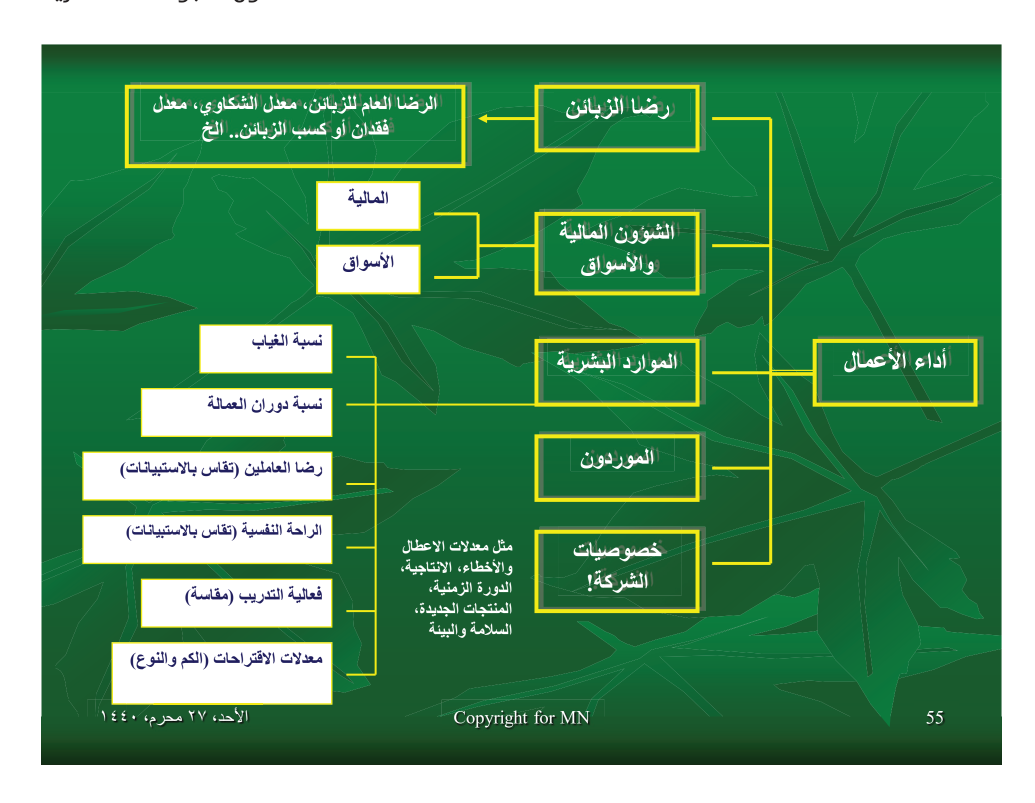

معالجة معيقات التغيير باستخدام تحليل القوى الداعمة والمعاكسة (Force Field Analysis)
القوى العاملة ضد التغيير
القوى المساندة للتغيير
المقاومة الطبيعية للتغيير
الخوف من فقدان الوظائف (فقدان المناصب واعادة الهيكلة ووصف وظيفي جديد)
الخوف من تحديات الكفاءة (مهارات الحاسوب واللغات الأجنبية كمثال)
الضغط الكاسح للمقاومة (الرقابة بالوضع الحالي)
فقدان الاحساس بالعجلة وسرعة الانجاز
مكافأة وتحفيز السلوكيات القائمة والمخرجات بالأسلوب القديم التقليدي
النجاحات السريعة التي تشجع التغيير
متطلبات الزبائن المتغيرة
انطلاقة التغيير (Change momentum)
فرق الإدارة الجديدة (المتحمسة للتغيير) والتي تتمتع بالتمكين!
وجود تحالف قوي يساند التغيير (مثل تحديات جوائز التميز ومتطلبات المنافسة)
المنافسون الجدد والتحديات المستقبلية
الرؤيا القيادية الجديدة
س (٨): على ضوء معرفتك الدقيقة لطبيعة الوضع في مؤسستك، هل يمكن أن ترسم مخططاً مشابهاً للقوى الداعمة والمعاكسة؟ وهل ينسجم أم يختلف مع المخطط أعلاه؟
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
43

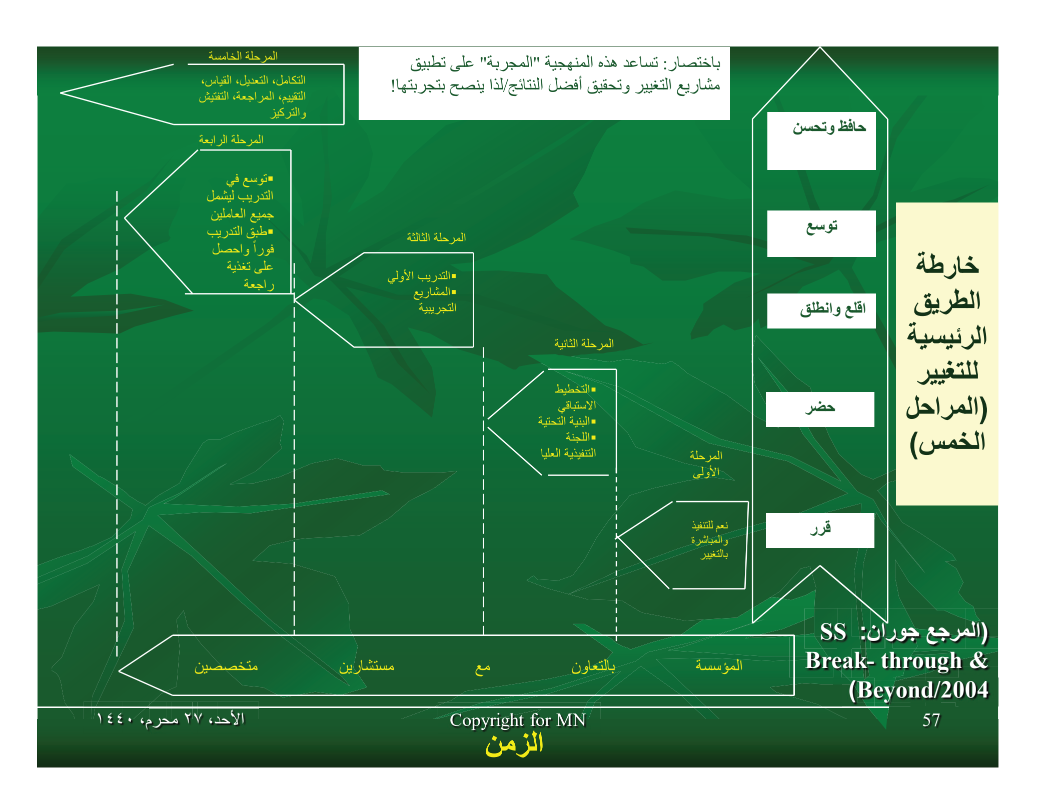

التفاعل البشري مع التغيير
الاثارة
7
الحماس
6
الاهتمام
5
امتعاض واستياء
4
المقاومة
3
الخوف
2
ارباك/فوضى
1
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
44


ملخص أدوات التحسين المستمر
(The CI Tool Kit)
التعرف على المشاكل
تحليل المشاكل
مخططات:
•المسار
•التفتيش
•العصف الذهني
•تقنية المجموعة الاسمية
Nominal Group)
(Technique
مخططات
-باريتو
-السبب والتأثير
-التعاقب
(Run)
-التصنيف
مخططات
-التوزيع التكراري
-الانتشار
-الرقابة
-قياس كفاءة العمليات
-تحليل القوى المساندة والمعارضة
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
47


عملية ادخال الركاب غير فعالة ومتقطعة
أجهزة الادخال غير فعالة
الطاقم المخصص غير كافي
وقت النقل للطائرة
طريقة الشحن داخل الطائرة
توفر أجهزة الشحن الكافية
الفريق المتخصص غير كافي/غير مؤهل
تعبئة الطائرة بالركاب في الوقت المحدد
تعبئة الأمتعة والشحن (وربما الوقود في الوقت المحدد)
اقلاع الطائرة في الوقت المحدد
ببساطة لو توفرت هنا العزيمة والإمكانات والتدريب والانضباط والموارد لحل كل هذه المشاكل بالتوازي فسوف تحل المشكلة وستقلع الطائرة في الوقت المحدد!
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
52

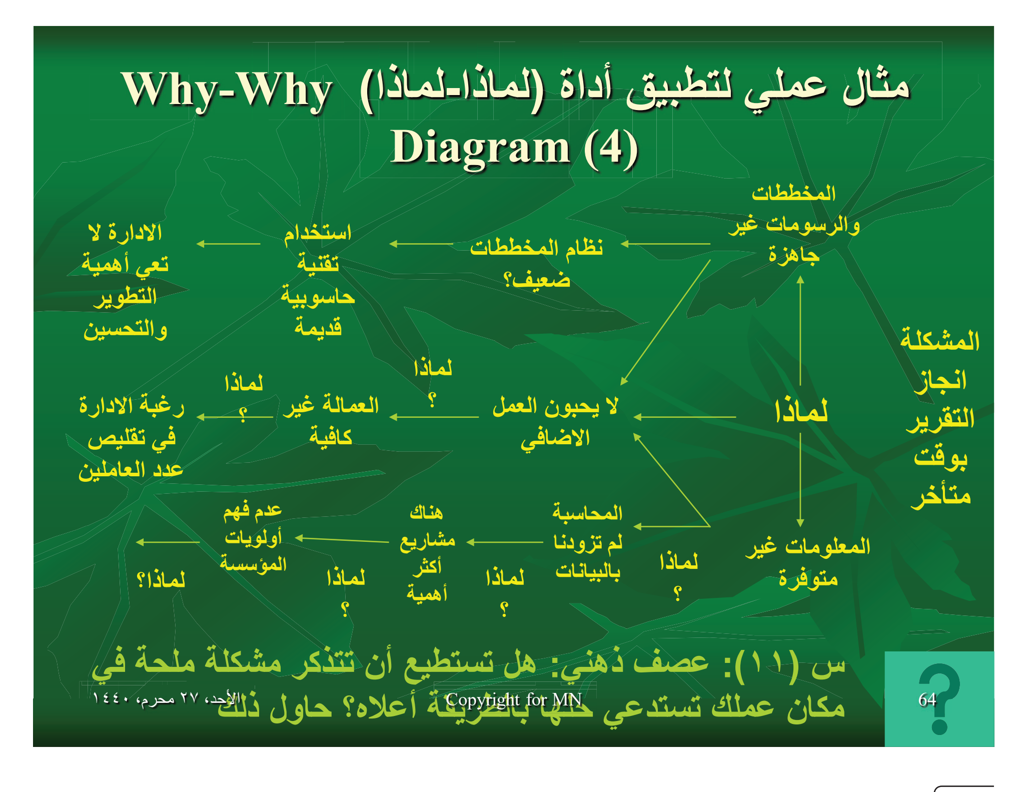

مثال (٢): استخدام مخططات السبب والتأثير في تحديد أسباب المشكلة بهدف حلها :
تدريب ضعيف
لا يوجد مواصفات
(SOP)
الطرق
خلل في المكائن
المكائن
كثرة أخطاء
المشغلين
العمالة
تفاوت الحرارة
أسباب أخرى
ضعف
السماكة
المواد المستخدمة
لاتوجد
معايرة
القياس
باختصار لحل مشكلة ما وانجاز مشروع ما علينا ببساطة أن نلجأ للخطوات التالية (ونستخدم أدوات الجودة البسيطة أولاً):
جمع المعلومات ـ اختيار المشكلة ـ دراسة المشكلة ـ مناقشة المشاكل المحتملة التركيز على حل المشكلة (باستخدام أدوات الجودة مثل مخططات التوزيع التكراري، الانتشار، الرقابة، قياس كفاءة العمليات ـ قبل وبعد ـ ومخططات أخرى مثل مسار العمليات (SIPOC: الموردون ـ المدخلات ـ العمليات ـ المخرجات ـ الزبائن)، كما أننا قد نلجأ أحياناً لأداة الـ Froce Field analysis أي تحليل القوى والمساندة والمعارضة (كما سبق أن وضحنا).
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
53


أداء الأعمال
رضا الزبائن
الرضا العام للزبائن، معدل الشكاوي، معدل فقدان أو كسب الزبائن.. الخ
الشؤون المالية والأسواق
المالية
الأسواق
الموارد البشرية
نسبة الغياب
نسبة دوران العمالة
رضا العاملين (تقاس بالاستبيانات)
الراحة النفسية (تقاس بالاستبيانات)
فعالية التدريب (مقاسة)
معدلات الاقتراحات (الكم والنوع)
الموردون
خصوصيات الشركة!
مثل معدلات الاعطال والأخطاء، الانتاجية، الدورة الزمنية، المنتجات الجديدة، السلامة والبيئة
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
55


باختصار: تساعد هذه المنهجية "المجربة" على تطبيق مشاريع التغيير وتحقيق أفضل النتائج/لذا ينصح بتجربتها!
المرحلة الخامسة
التكامل، التعديل، القياس، التقييم، المراجعة، التفتيش والتركيز
المرحلة الرابعة
▪توسع في التدريب ليشمل جميع العاملين
▪طبق التدريب فوراً واحصل على تغذية راجعة
المرحلة الثالثة
▪التدريب الأولي
▪المشاريع التجريبية
المرحلة الثانية
▪التخطيط الاستباقي
▪البنية التحتية
▪اللجنة التنفيذية العليا
المرحلة الأولى
نعم للتنفيذ والمباشرة بالتغيير
حافظ وتحسن
توسع
اقلع وانطلق
حضر
قرر
خارطة الطريق الرئيسية للتغيير (المراحل الخمس)
المؤسسة بالتعاون مع مستشارين متخصصين
(المرجع جوران: SS Break- through & Beyond/2004)
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
57
الزمن

في المحصلة يؤدي الزواج المتناغم ما بين الحيود السداسي (الذي يركز على اصلاح العمليات المنفردة وتحسينها) وبين التفكير الرشيق (الداعم) الذي يصلح التوصيلات (Connections) ما بين العمليات إلى ظهور ما يسمى الحيود السداسي والجودة الرشيقة (Lean-Six Sigma) والذي يسعى لتحسين الجودة والانسيابية والسرعة في تقديم المنتجات والخدمات. ولو أضفنا مفهوم "نظرية التقييد" (TOC) لهذا الثنائي فإننا نصل "لمزيج فريد" يضع بين أيدينا أحدث مفاهيم الجودة المتقدمة.

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 63



نظام التحسين الخاطف (Kaizen Blitz) (Improvement Events)

١) **اليوم الأول:** يوم الاكتشاف: جولة معاينة/مراقبة المشكلة/جمع الحقائق.

٢) **اليوم الثاني:** يوم الانهماك بالعمل لحل المشكلة: العصف الذهني/تطوير خطة عمل/جدول زمني وتحديد المسؤوليات.

٣) **اليوم الثالث:** العمل كخلية النحل لتحقيق المطلوب.

٤) **اليوم الرابع:** تجربة المقترحات الجديدة ـ ضمان مسارها الانتاجي ـ تعديلها ـ التدريب للحفاظ على المستويات الجديدة.

٥) **اليوم الخامس:** ضمان النجاح والاحتفال/توثيق الطرق الجديدة/الخطة الانتقالية... الخ.

س (١٢): هل تستطيع تطبيق مفاهيم مماثلة في شركتك؟ حاول ذلك وشكل فرق عمل، تابع الانجاز في مكان العمل، ارصد النجاحات والاخفاق!

الأحد ٢٧ محرم، ١٤٤٠ — Copyright for MN — 66



باختصار يدعونا دي بونو في نظرية القبعات الست (١٩٩٢) لما يلي:

أن متعة وفاعلية التفكير لايتحققا إلا بخلوه من التداخلات و المقاطعات والاعتراضات التي تؤدي للارباك الفكري مما يعيق الوصول لقرارات فاعلة.

يتم هنا التركيز على نمط واحد (موازي) من التفكير البناء وفي وقت واحد واضح للجميع.

ترتبط القبعات الست بأنماط التدريب على النحو التالي:

- القبعة البيضاء – ترمز إلى التفكير الحيادي (المعلومات)
- القبعة الحمراء – ترمز إلى التفكير العاطفي (المشاعر)
- القبعة السوداء – ترمز إلى التفكير السلبي (الأخطاء)
- القبعة الصفراء – ترمز إلى التفكير الإيجابي (الفوائد)
- القبعة الخضراء – ترمز إلى التفكير الابداعي (الاحتمالات)
- القبعة الزرقاء – ترمز إلى التفكير الموجه (المنطق)

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 71




مشروع آفاق ٢٠٠١/الاسمنت الأردنية: جدول زمني
اكتوبر / ١٩٩٩ مناقشة منهجية رؤيا الأعمال والهيكل التنظيمي
نوفمبر/١٩٩٩ اجتماعات لشرح رؤيا الأعمال في مواقع الفحيص والرشادية
ك1999/١ – ك٢/٢٠٠٠ تشكيل وانشاء خمس فرق عمل
٣/٢/٢٠٠٠ انطلاقة المشروع في فندق الهوليدي إن/عمان
٢-٣/٢٠٠٠ مرحلة وضع المواصفات (حوالي ٢ شهر)
٣-٢٠٠٠- ٨/٢٠٠٠ مرحلة التطوير (حوالي خمسة أشهر)
٨/٢٠٠٠ - ١/٢٠٠١ مرحلة التطبيق التجريبي (حوالي خمسة أشهر)
١/٢٠٠١ - ٧/٢٠٠١ مرحلة المتابعة والتصحيح (حوالي ستة أشهر)
٧/٢٠٠١ - ١/٢٠٠٢ التحسين المستمر (نتائج المشروع العملية ١٢/٢٠٠١)
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
97


مشروع آفاق ٢٠٠١:
تنظيم المشروع
مجلس الادارة
يسهل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتوجهات الأساسية للمشروع
اللجنة التنفيذية للمشروع
توضيح أهداف المشروع ووضع مخططات زمنية للانجاز والمتابعة وتوفير الموارد اللازمة
رئيس المشروع
يقود اللجنة التوجيهية، يتأكد من توازن الأهداف المعطاة لفرق العمل، يحفز، يقيم أداء الفرق والاعضاء ويطور روح الفريق... مسؤول مباشرة عن تحقيق أهداف المشروع
اللجنة التوجيهية للمشروع
مكونة من رئيس المشروع ومسؤولي فرق العمل الخمس بالاضافة لبعض المدراء التنفيذيين
توزيع الأهداف ما بين فرق العمل، التأكد من التنسيق ما بين الفرق، تعريف مخطط زمني لأهداف المشروع، تسهيل ومتابعة مخططات الانجاز وجداول العمل، تعريف وتحديد الموارد اللازمة لانجاز المشروع
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
103

مشروع آفاق ٢٠٠١: مواصفات فرق العمل/ التشغيل والعمليات (١)
تطوير العمل كفريق لتحسين القدرات التجميعية لمحصلة قوى المشاركين ولتفعيل الطاقات.
تطبيق أدوات اتصال معلوماتية لضمان سلاسة انسياب المعلومات.
التركيز على العناصر التالية: العائد على الاستثمار/ تقاسم المعرفة والخبرة/ تفعيل التدريب التقني.
التحديـــــات التي واجهـت الفريق:
تحديد مناطق التداخل مع الفرق الأخرى وما بين المصانع والإدارة العليا (المركزية مقابل اللامركزية)
تحسين الثقافة الإدارية السائدة (التفويض، المحاسبة والتبسيط)
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
104

مشروع آفاق ٢٠٠١: الموارد البشرية (٢)
الادارة بالأهداف / الوصف الوظيفي
سياسات الرواتب والحوافز
اجراءات التوظيف والتقييم
المسار الوظيفي وتطوير المهارات
تفعيل عمليات التدريب.
التحديات التي واجهت الفريق:
الحصول على الدعم / وموافقة نقابات العمال
نقص في الكادر الداخلي (في الوظائف المنافسة)
التداخل الوظيفي (عمليات التقييم/ تطوير المهارات)
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠
Copyright for MN
105

مشروع آفاق ٢٠٠١: مواصفات فرق العمل (المبيعات والتسويق)/٣

- تحسين تصميم المنتجات وتنوعها لكسب رضا الزبائن ورفع الربحية
- اعادة تصميم صورة الشركة والانطلاق بحملة دعائية جديدة
- اعادة تصميم خدمات الزبائن وسياسات التسعير
- تحسين تكاليف النقل

التحديـــات التي واجهت الفريـــق

- اقتراب نهاية فترة الامتياز!
- التكامل الضعيف مع مجموعة لافارج فيما يختص بالمواضيع التجارية والتسويقية
- تفعيل القدرات البشرية في مجال التسويق

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 106

التقارير وأنظمة المعلومات (٤)

- تحديد مؤشرات اداء رئيسية على المستوى العملياتي
- تقييم الربحية لخطوط الانتاج (بالتنسيق مع دوائر التسويق والاستراتيجية)
- تحديد مواصفات نظام المعلوماتية وتطبيقها في مجال التقارير
- تصميم جديد لاجراء "الميزانية" وتحديد أدوار المعنيين

التحديـــات التي واجهت الفريق

- غياب الكفاءات المحلية في مجال اعداد التقارير والمعلوماتية
- معالجة تعقيدات التداخل الوظيفي
- ضعف التنسيق التقني مع لافارج والحاجة الماسة للتدريب المكثف والتطبيق الفوري

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 107

مشروع آفاق ٢٠٠١: مواصفات فرق العمل المالية (٥)

- اعادة تصميم وتبسيط الاجراءات الادارية / معالجة اجراءات المشتريات بغرض تفعيل التكامل
- تحديد احتياجات الحوسبة لكل دائرة (لإحداث تكامل مع منظومة المعلومات لدى فريق التقارير) بعد تقييم كل من عناصر الوقت، الموارد، تخفيض الأعمال الورقية بغرض تحقيق الأهداف التالية:

- تخفيض ٥٠% في وقت الانجاز
- تخفيض ما نسبته ٥٠% من العمل الورقي للاجراءات الداخلية
- تخفيض ٥٠% من الموارد اللازمة

- مراقبة وتخفيض التكاليف العامة للشركة

التحديـــات التي واجهت الفريق

- الحوسبة (تعميم ثقافة الحاسوب) في كافة المجالات المالية
- التغلب على الثقافة البيروقراطية السائدة (تبسيط اجراءات التواقيع/تسهيل عملية اتخاذ القرار/ معالجة التراكم الورقي)
- الحاجة لتدريب متخصص في المجالات المالية
- الحاجة للتكامل مع اجراءات "الافارج" المالية وخاصة في طرق حساب التكاليف واعداد الميزانية
- تحديث الاجراءات القائمة بشكل شامل.

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 108

مجمل الفوائد والمزايا المحققة من مشروع "آفاق ٢٠٠١"

- اكتشاف قدرات جديدة تتعلق بتشكيل فرق عمل متداخلة ذات فعالية انجاز عالية مثل الفريق المعني "بالاهتمام بالزبائن"
- تمكين العاملين والذي يشمل تشكيل فرق متداخلة تعمل بالإدارة الذاتية.
- تشكيل دوائر (وفرق) جديدة لمواجهة المشاكل والتحديات الجديدة مثل "خدمات التسويق التقني" و"تقنية المعلوماتية"... الخ
- الدور الفائق الأهمية الذي تلعبه دائرة المعلوماتية وخاصة فيما يتعلق بالقدرة على العمل كنظام "عصبي مركزي وظيفي" يعمل على تنظيم تدفق المعلومات وترجمتها لقرارات ادارية صائبة.
- القدرة على اختيار وايجاد نمط جديد من القادة (المحفزين ذاتيا) والقادرين على اتخاذ المبادرات وقيادة الآخرين باتجاه الأهداف.

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 110

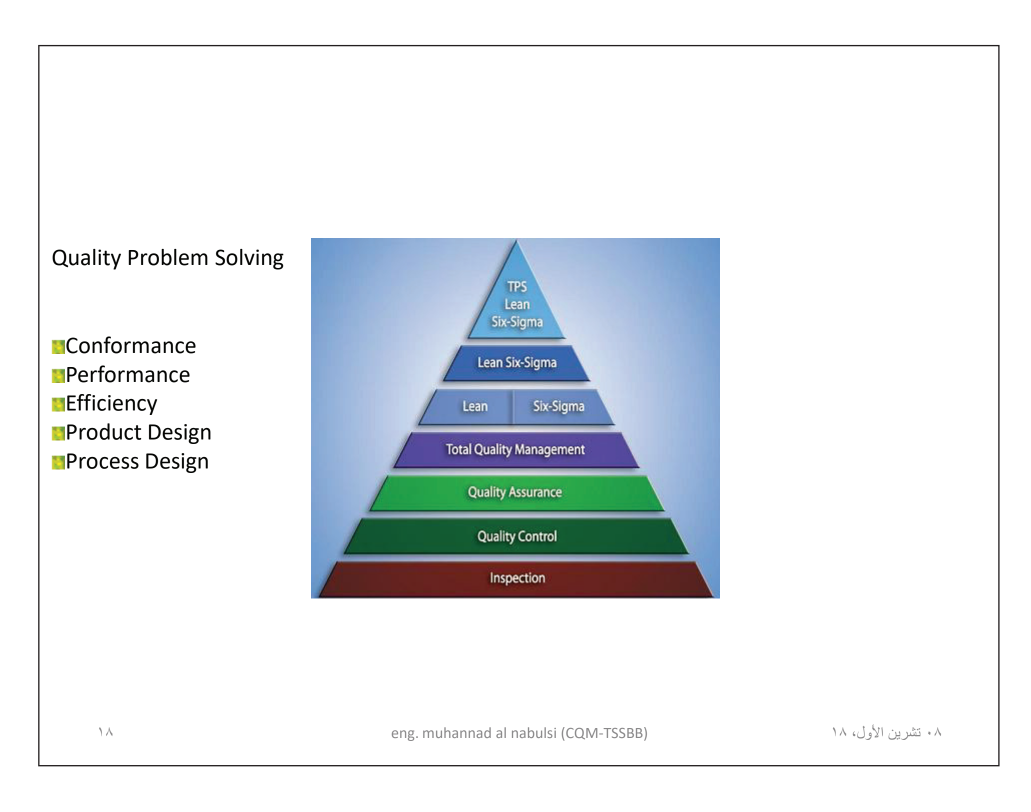
- اكتشاف القدرة على تأسيس دائرة اتصالات جديدة، قادرة على لعب دور أساسي في تقدم الشركة.
- تأسيس فعاليات تحسين جديدة مثل "إدارة الانتاجية الشاملة" (TPM) ودائرة العمليات (في كلا المضمين).
- لأول مرة في تاريخ الشركة يتم اتخاذ مبادرة استراتيجية شاملة قادرة على معالجة مواضيع رئيسية مثل: التركيز على الزبائن، تقنية المعلومات، الاتصالات، تمكين العاملين، الحافزية، القيادة مع تخصيص الوقت والجهود لتحقيق الأهداف.
- خلق روح الفريق وتعزيز الحاجة الماسة للنجاحات السريعة.
- تسهيل دور الادارة العليا في اللجنة التنفيذية، مما يسمح بالمشاركة الكاملة والموافقة الفعالة على اصدار قرارات تنفيذية هامة تسرع من انجاز العمل.

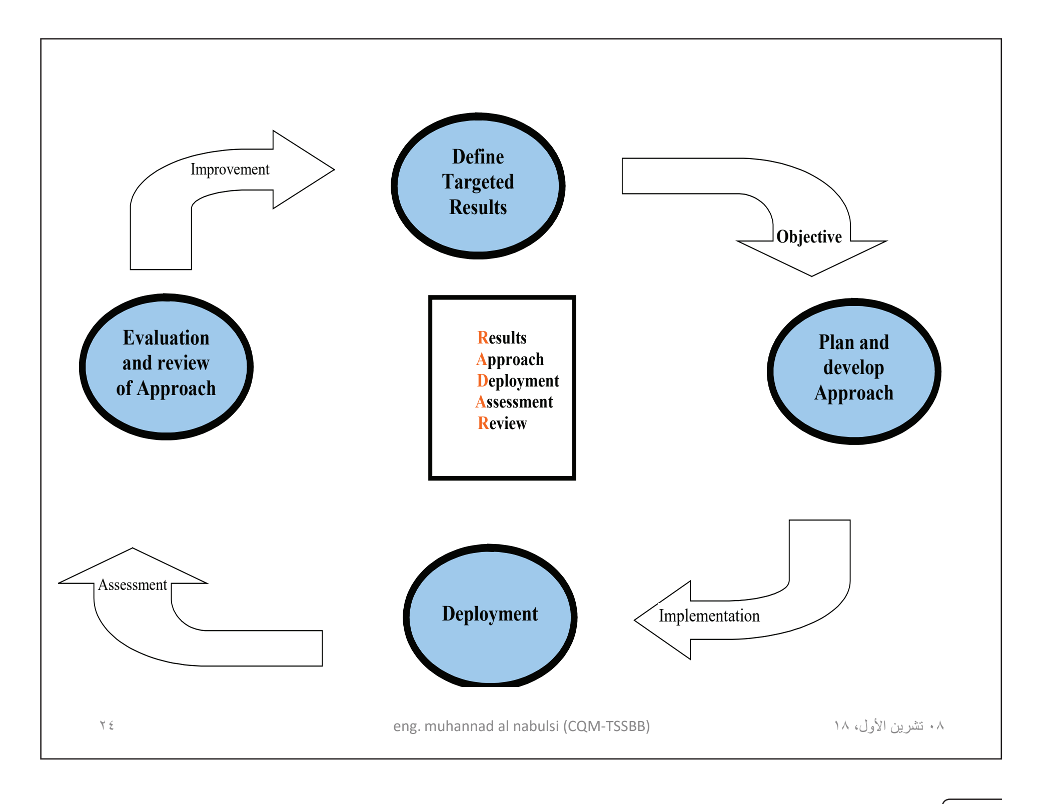
الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 111

- الاستفادة من الدعم المعرفي الكبير لمجموعة "لافارج"
- بناء كيمياء قوية ما بين اللاعبين الرئيسيين في عملية التغيير، بغرض تفعيل الاتصالات وتجنب خلط الأدوار وتضارب المسؤوليات.
- بناء صورة جديدة تسمح بالتمييز ما بين الوظائف المختلفة، على سبيل المثال ما بين الوظائف الادارية العليا والوظائف التشغيلية، مما سهل التمكين واللامركزية.
- تخفيض التكاليف وتحسين الجودة والانتاجية
- تعتبر (تاريخياً) كأول تجربة واقعية ناجحة لإدارة التغيير في مجال الصناعية الأردنية الكبيرة (والخصخصة تحديداً) ولا يعني هذا الطرح الايجابي عدم وجود سلبيات ومعيقات واجهت المشروع ومنعته من تحقيق انجازات باهرة في مجال ادارة التغيير! وسيتم التطرق لاحقاً لهذه السلبيات).

المرجع : كتيب مشروع آفاق ٢٠٠١/اعداد م. مهند النابلسي (مدير مشروع آفاق ٢٠٠١) (للفترة من ١٩٩٩ وحتى ٢٠٠١)

الأحد، ٢٧ محرم، ١٤٤٠ Copyright for MN 112


Quality Problem Solving
Conformance
Performance
Efficiency
Product Design
Process Design
TPS
Lean
Six-Sigma
Lean Six-Sigma
Lean
Six-Sigma
Total Quality Management
Quality Assurance
Quality Control
Inspection
١٨
eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)
٠٨ تشرين الأول، ١٨


Improvement
Define Targeted Results
Objective
Evaluation and review of Approach
Results
Approach
Deployment
Assessment
Review
Plan and develop Approach
Assessment
Deployment
Implementation
٢٤
eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)
٠٨ تشرين الأول، ١٨

Successful Organizations

- Nurture a customer-focused culture.
- Research customer needs.
- Maximize customer value with product and service features.
- Know what factors drive customer satisfaction.

Successful Organizations

- Systematically create positive customer relationships.
- Actively communicate and set clear expectations
- Get customer feedback and use it to improve.

8 D Process:

- 8 D is short for Eight Disciplines which Originated from the Ford TOPS (Team Oriented Problem Solving) program. (First published approximately 1987)
D#1 - Establish the Team
D#2 - Describe the problem.
D#3 - Develop an Interim Containment Action
D#4 - Define / Verify Root Cause
D#5 - Choose / Verify Permanent Corrective Action
D#6 - Implement / Validate Permanent Corrective Action
D#7 - Prevent Recurrence
D#8 - Recognize the Team

Balanced Scorecard:

- The balanced scorecard is a strategic management system used to drive performance and accountability throughout the organization.

The scorecard balances traditional performance measures with more forward-looking indicators in four key dimensions:
* Financial
* Integration/Operational Excellence
* Employees
* Customers

Benefits include:
* Alignment of individual and corporate objectives
* Accountability throughout the organization
* Culture driven by performance
* Support of shareholder value creation

Project Scoping Pitfalls

- Common pitfalls for project scoping are:
- Boiling the Ocean
- Micro-focused
- Solution in Mind
- Too Many Metrics

Analyze Capability:

When Cp, the process capability index, and Cpk, the centering index, are over 1.0, the process is capable, but most manufacturers require Cp>1.33.

Use the problem solving process to identify and prevent the root causes of waste (usually below the lower specification limit) and rework (usually above the upper specification limit). The goal, is to reduce variation so that all of your points fit within the specification limits, clustered around a target.

Purpose: Stabilize and Sustain the Improvement

Key Tools

Flowchart: Show the flow of work through a process including all activities, decisions, and measurement points.

Control Chart: Help analyze, sustain, and monitor the current levels of process stability and to identify key issues for problem solving or root cause analysis.

Histogram: Determine the capability

(i.e., the level of performance the customers can consistently expect) of the process and the distribution of measurable data.

BPMS:

- Business Process Management System (BPMS)- a nine step model enables companies to model, deploy and manage mission-critical business processes, that span multiple enterprise applications, corporate departments. BPMS is usually used for lesser mature processes to make them Repeatable & Reliable.

The nine step approach includes:

1. Create Process Mission
2. Document Process
3. Document Customer & Process requirements
4. Identify Output & Process Measures
5. Build process management system
6. Establish data collection plan
7. Process performance monitoring
8. Develop dashboards with spec limits & targets
9. Identify improvement opportunities

٤١ eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB) ٠٨ تشرين الأول، ١٨

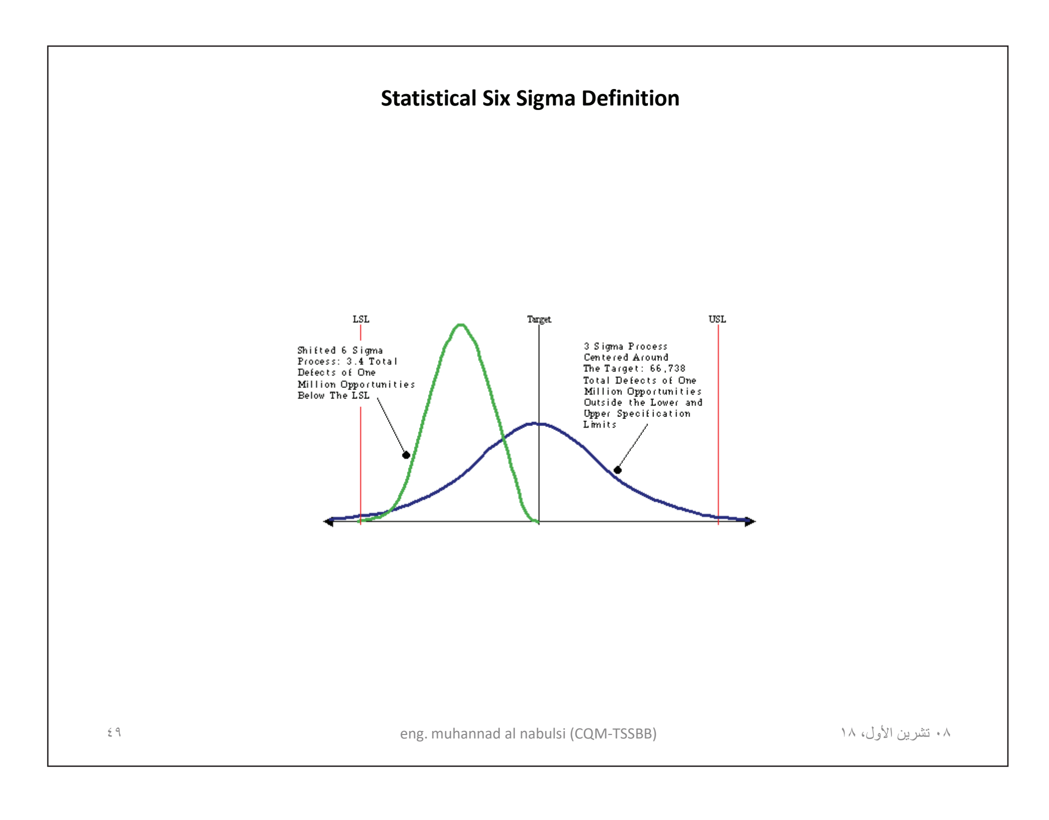
What is Six Sigma?

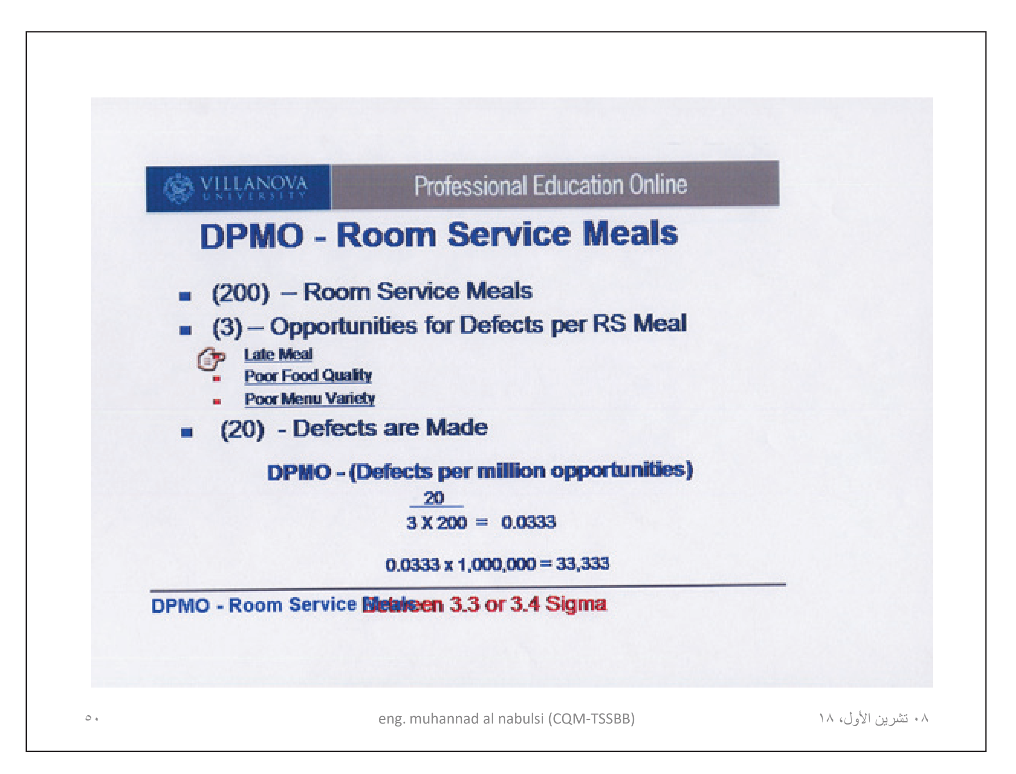
- Six Sigma is a rigorous and disciplined methodology that uses data and statistical analysis to measure and improve a company's operational performance by identifying and eliminating "defects.

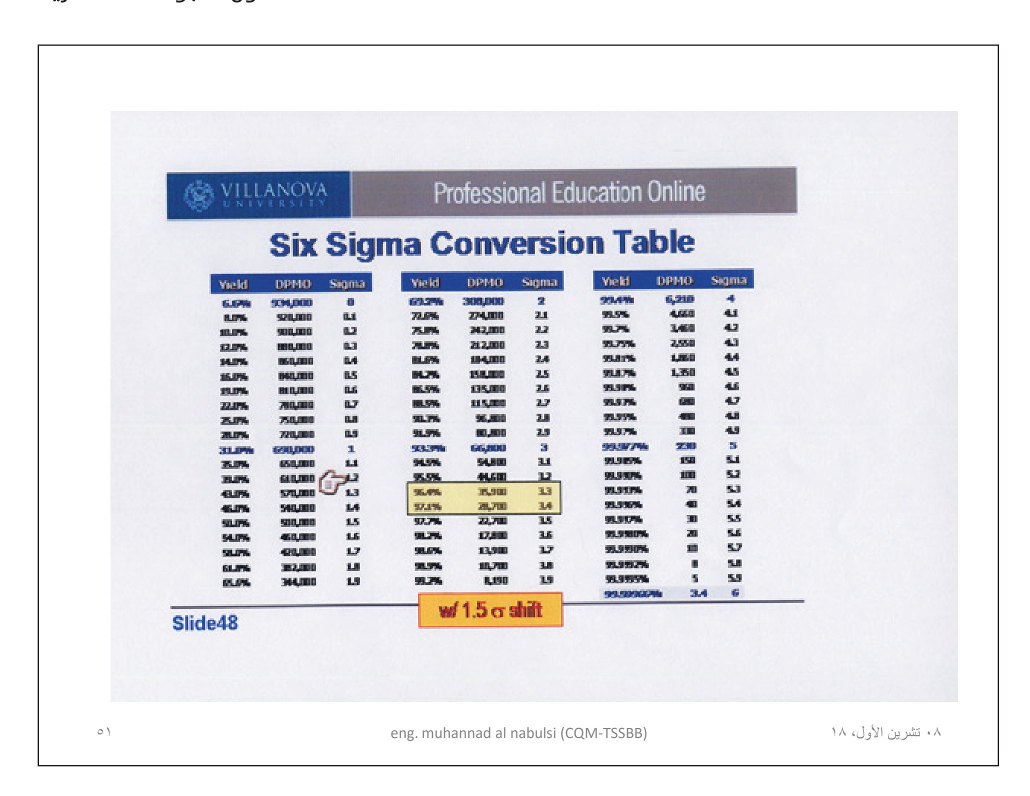
Sigma Level:

- One Sigma = 690,000 per million units
Two Sigma = 308,000 per million units
Three Sigma = 66,800 per million units
Four Sigma = 6,210 per million units
Five Sigma = 230 per million units
Six Sigma = 3.4 per million units

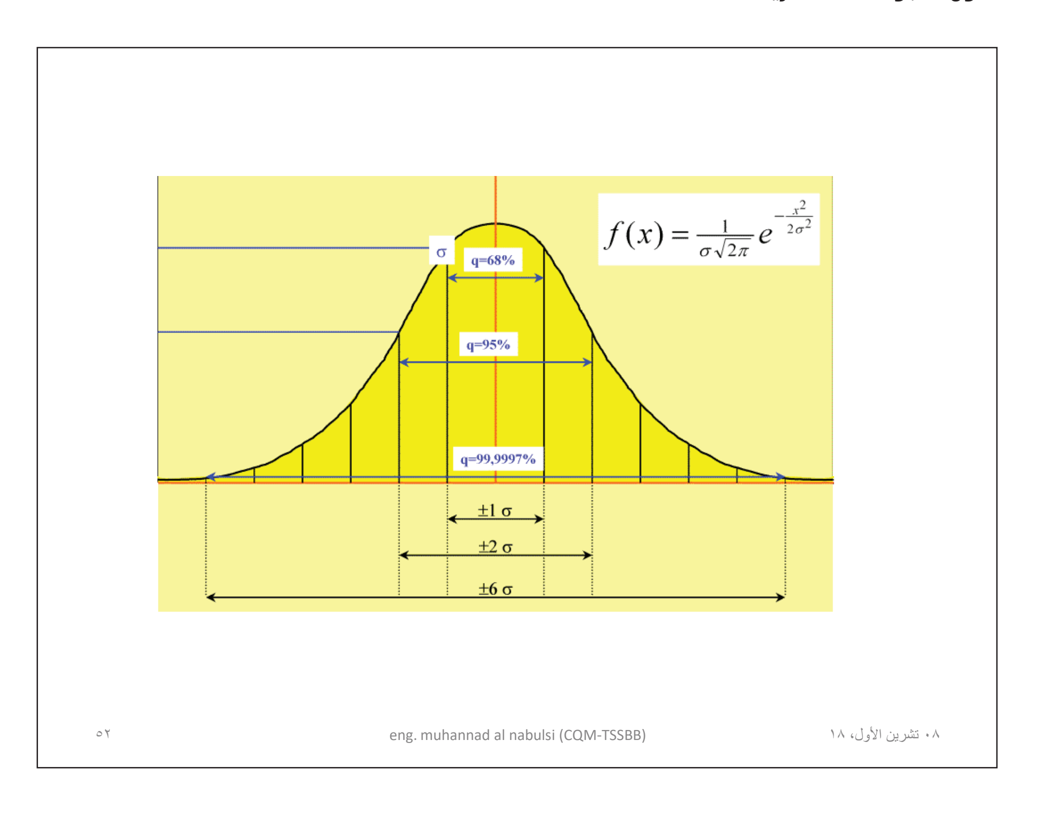
In formulae for control limits and process capabilities, sigma is the symbol for Standard Deviation, calculated from the squares of the deviations of measured samples from the mean value (or sometimes by other methods using 'magic' numbers). For a normally distributed output, 99.7% would be expected to fall between +/-(3 x sigma) levels

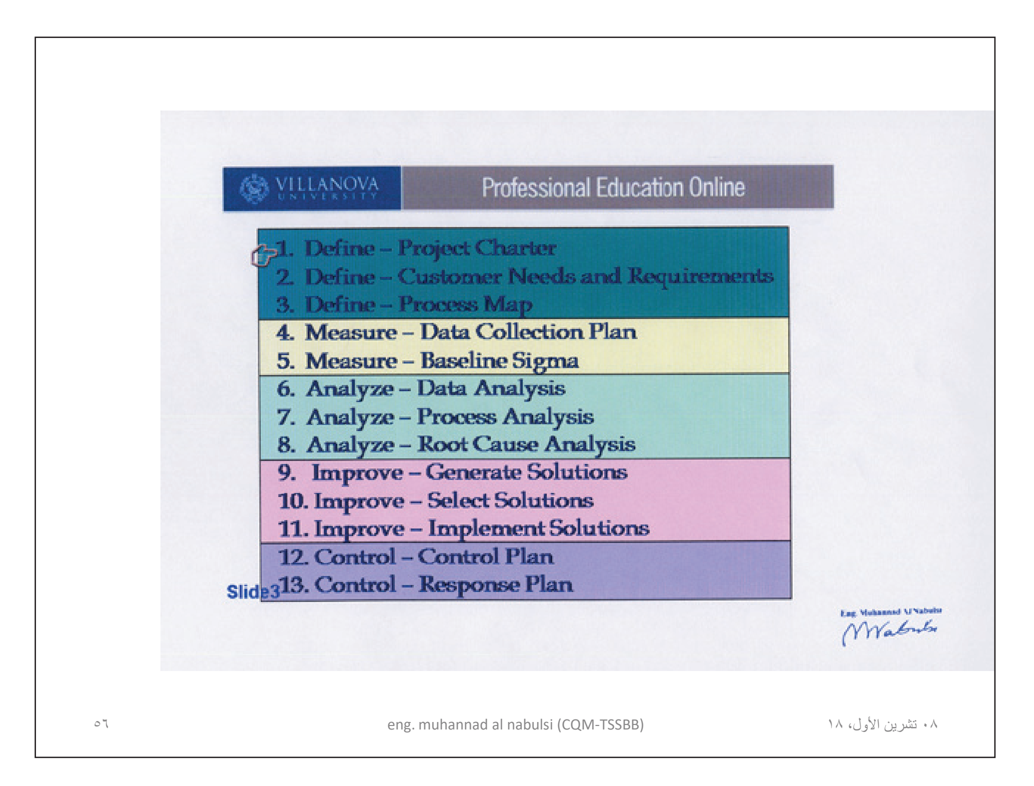

Statistical Six Sigma Definition
LSL
Target
USL
Shifted 6 Sigma Process: 3.4 Total Defects of One Million Opportunities Below The LSL
3 Sigma Process Centered Around The Target: 66,738 Total Defects of One Million Opportunities Outside the Lower and Upper Specification Limits
٤٩
eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)
٠٨ تشرين الأول، ١٨


VILLANOVA UNIVERSITY
Professional Education Online
DPMO - Room Service Meals
(200) – Room Service Meals
(3) – Opportunities for Defects per RS Meal
Late Meal
Poor Food Quality
Poor Menu Variety
(20) - Defects are Made
DPMO - (Defects per million opportunities)
20
3 X 200 = 0.0333
0.0333 x 1,000,000 = 33,333
DPMO - Room Service Between 3.3 or 3.4 Sigma
٥٠
eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)
٠٨ تشرين الأول، ١٨



Sigma	DPMO	Yield	Cpk
1.5	500,000	50%	0.50
3.00	66,800	93.320%	1.00
3.50	22,700	97.730%	1.17
4.00	6,210	99.3790%	1.33
4.50	1,350	99.8650%	1.50
5.00	230	99.9770%	1.67
6.00	3.4	99.99966%	2.00


$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{x^2}{2\sigma^2}}$
σ
q=68%
q=95%
q=99,9997%
±1 σ
±2 σ
±6 σ
٥٢
eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)
٠٨ تشرين الأول، ١٨

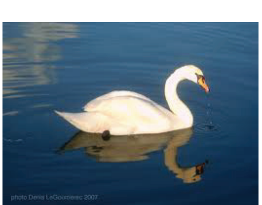

VILLANOVA UNIVERSITY
Professional Education Online
1. Define – Project Charter
2. Define – Customer Needs and Requirements
3. Define – Process Map
4. Measure – Data Collection Plan
5. Measure – Baseline Sigma
6. Analyze – Data Analysis
7. Analyze – Process Analysis
8. Analyze – Root Cause Analysis
9. Improve – Generate Solutions
10. Improve – Select Solutions
11. Improve – Implement Solutions
12. Control – Control Plan
13. Control – Response Plan
Slide3
٥٦
eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)
٠٨ تشرين الأول، ١٨

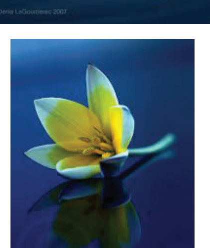
How to Implement TPM?

- Initial Cleaning
- Prevent Contamination
- Start regular tasks   Cleaning/ lubricating
- General Inspection
- Work place organization 5Ss
- Small group improvements

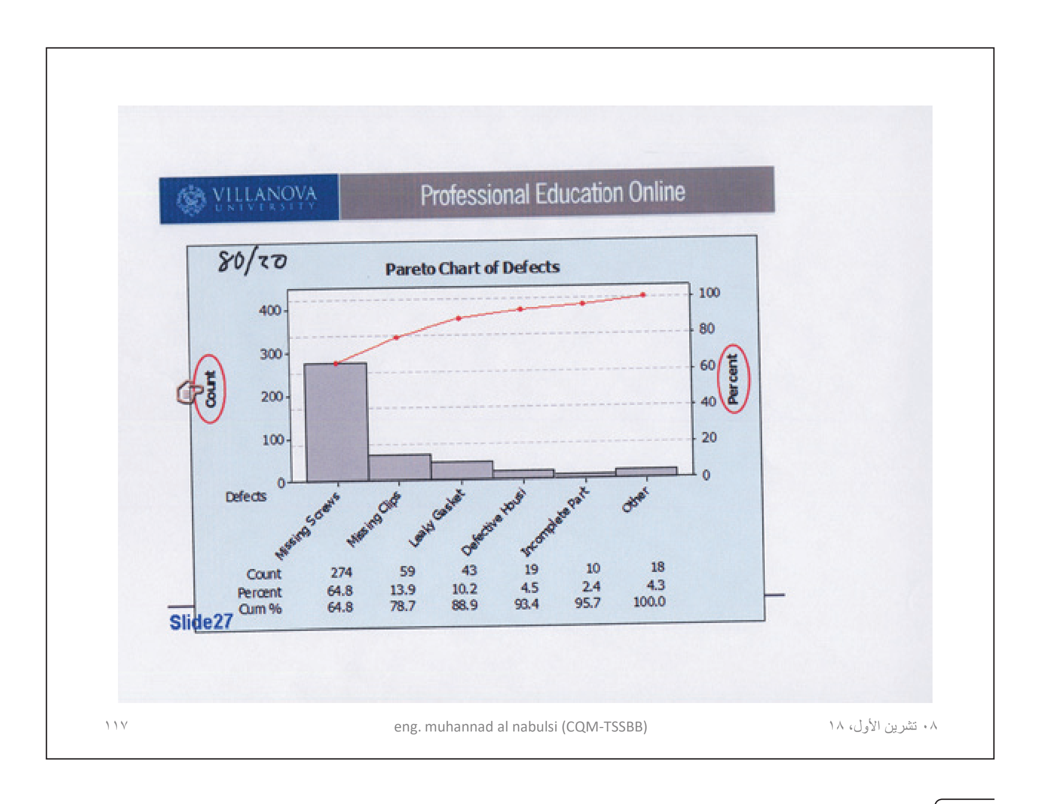
Value-Added Behaviors :

- *. Humility
- *. Calmness
- *. Compassion
- *. Listening
- *. Reflection
- *. Honesty
- *. Wisdom
- *. Patience
- *. Humor
- *. Objectivity
- *. Discipline
- *. Balance
- *. What Else...?

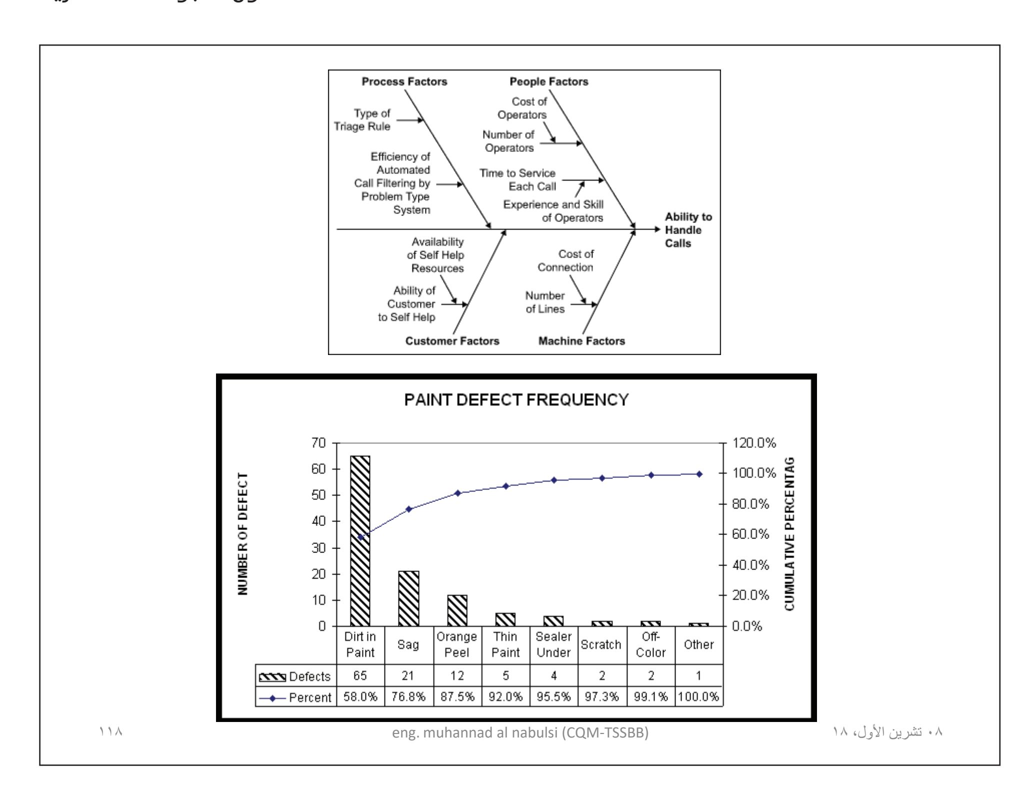




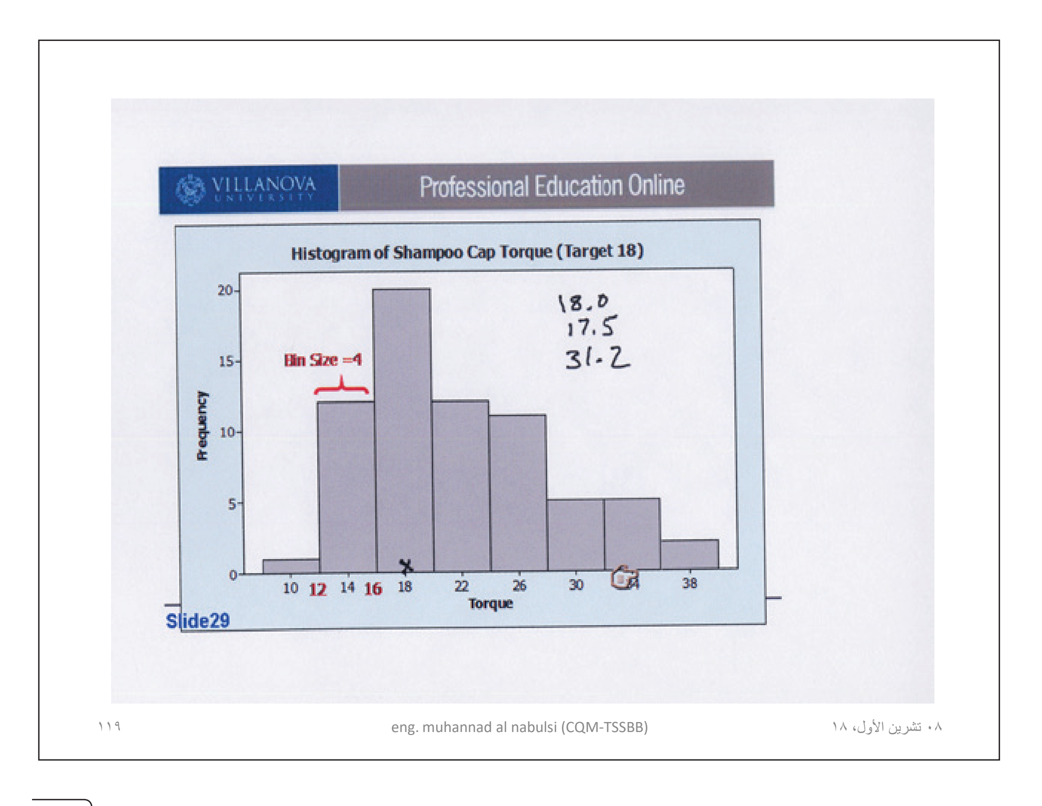

٨٢ eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB) ٠٨ تشرين الأول، ١٨

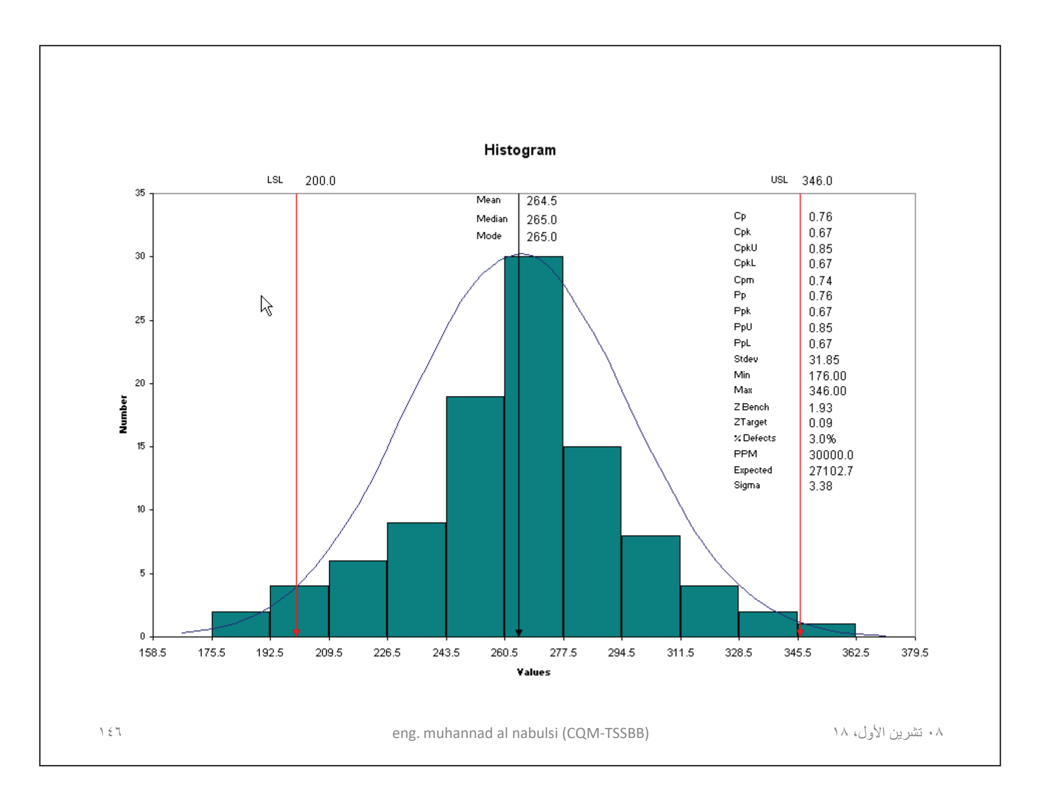


١١٧ eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB) ٠٨ تشرين الأول، ١٨



	Dirt in Paint	Sag	Orange Peel	Thin Paint	Sealer Under	Scratch	Off-Color	Other
Defects	65	21	12	5	4	2	2	1
Percent	58.0%	76.8%	87.5%	92.0%	95.5%	97.3%	99.1%	100.0%





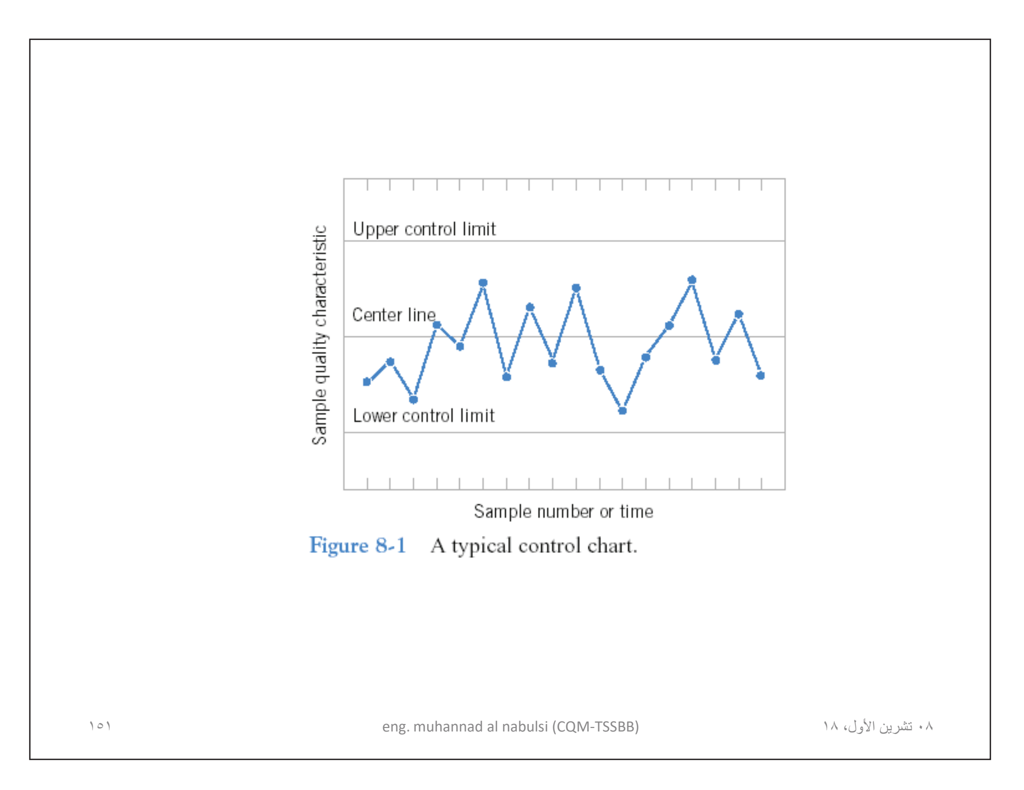


Figure 8-1 A typical control chart.

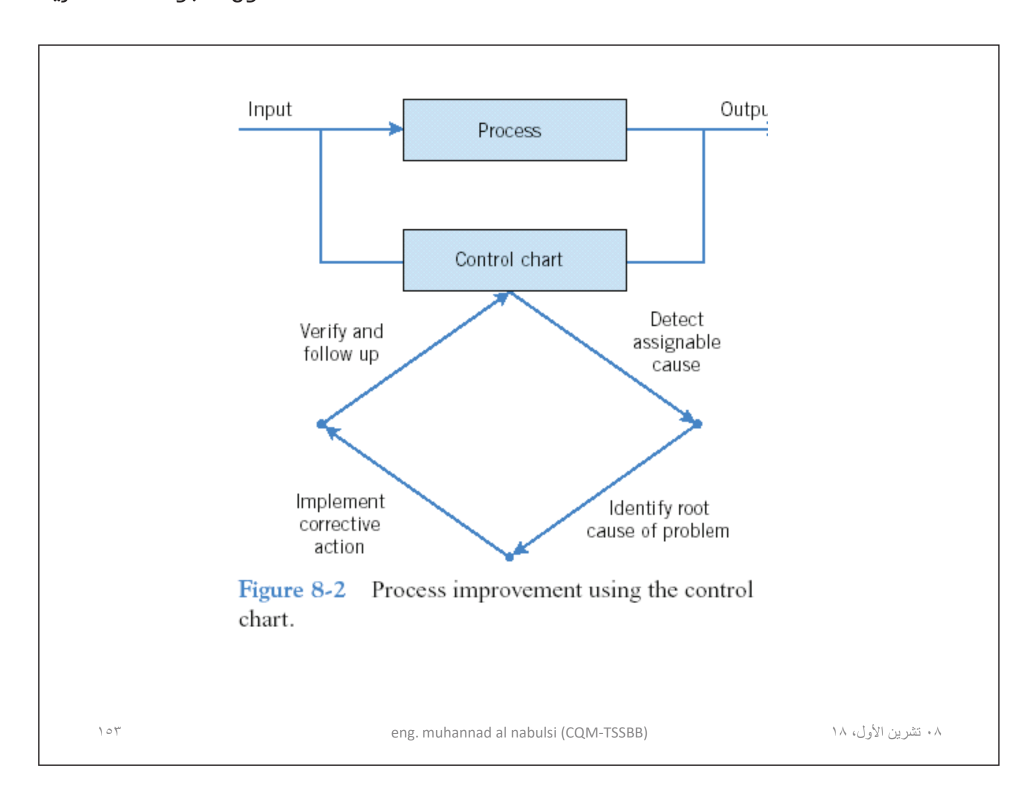
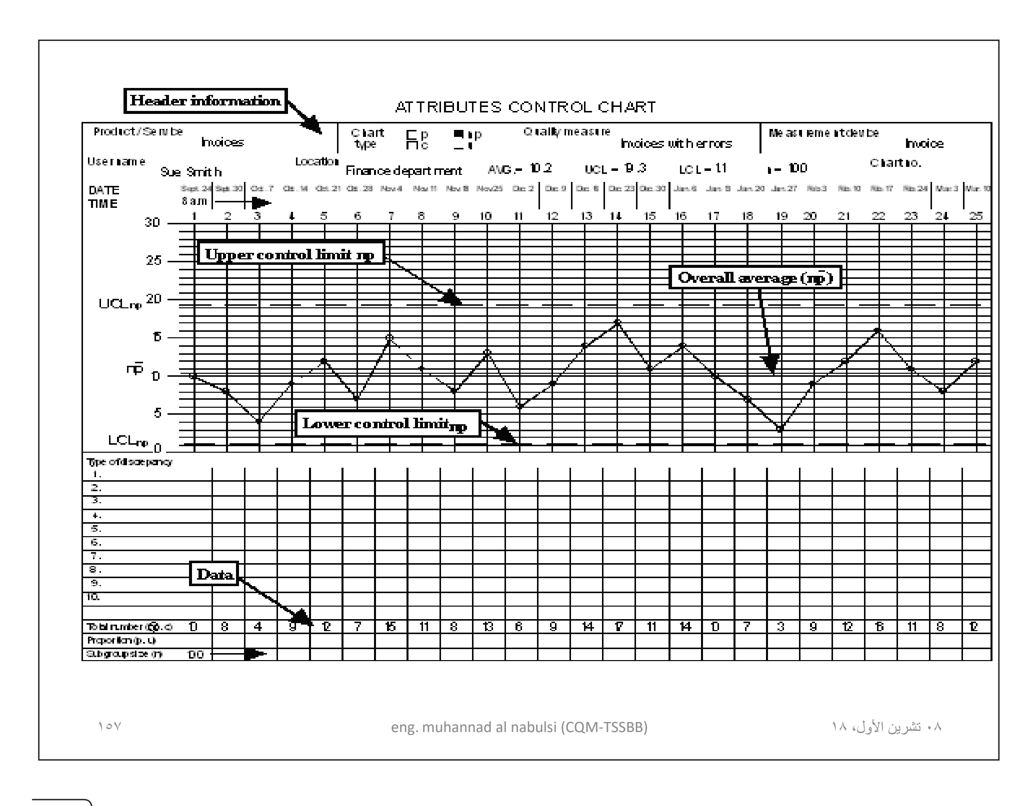
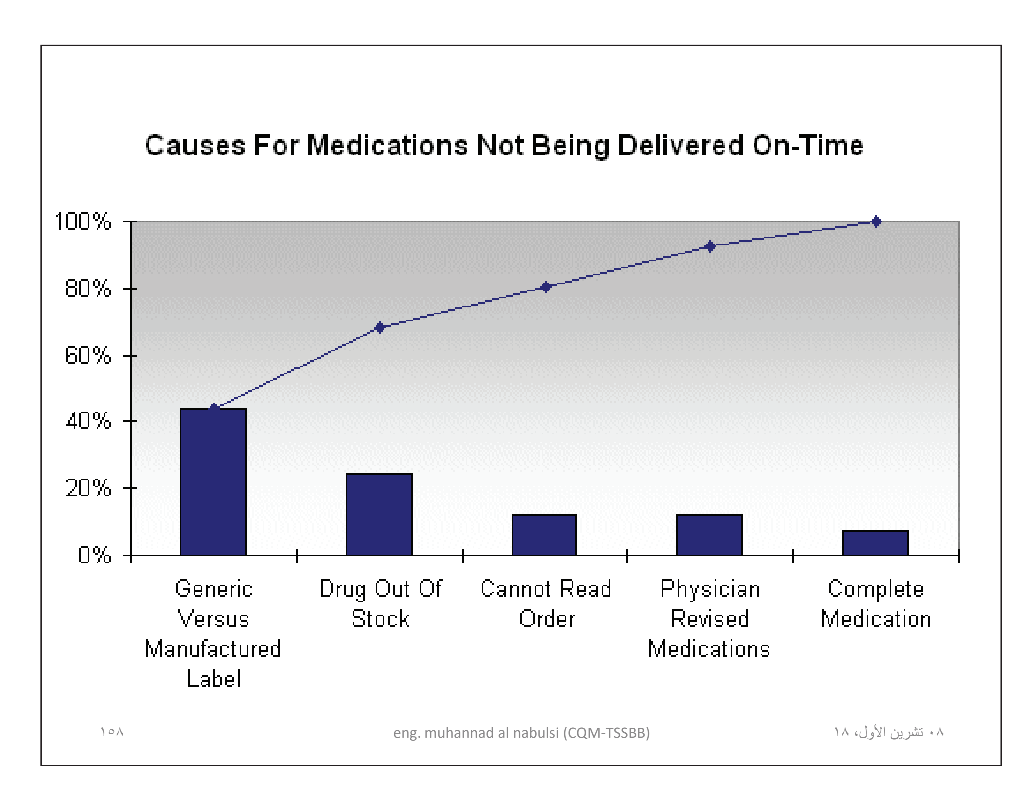


Figure 8-2 Process improvement using the control chart.

eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)



eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)



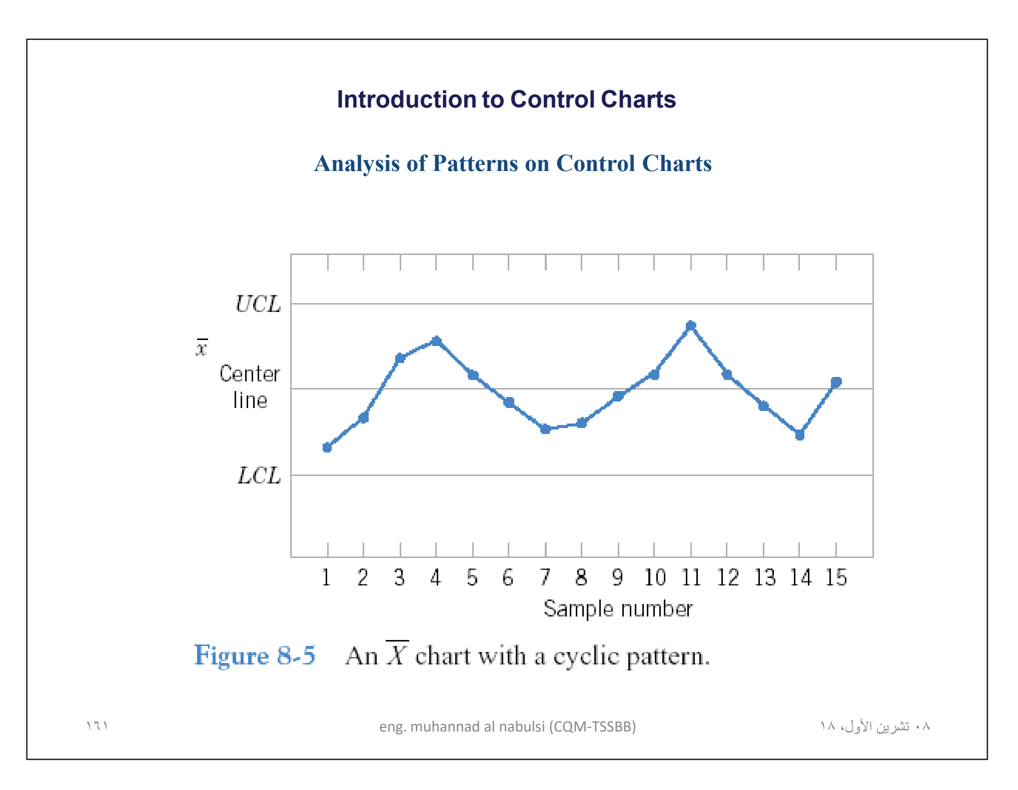
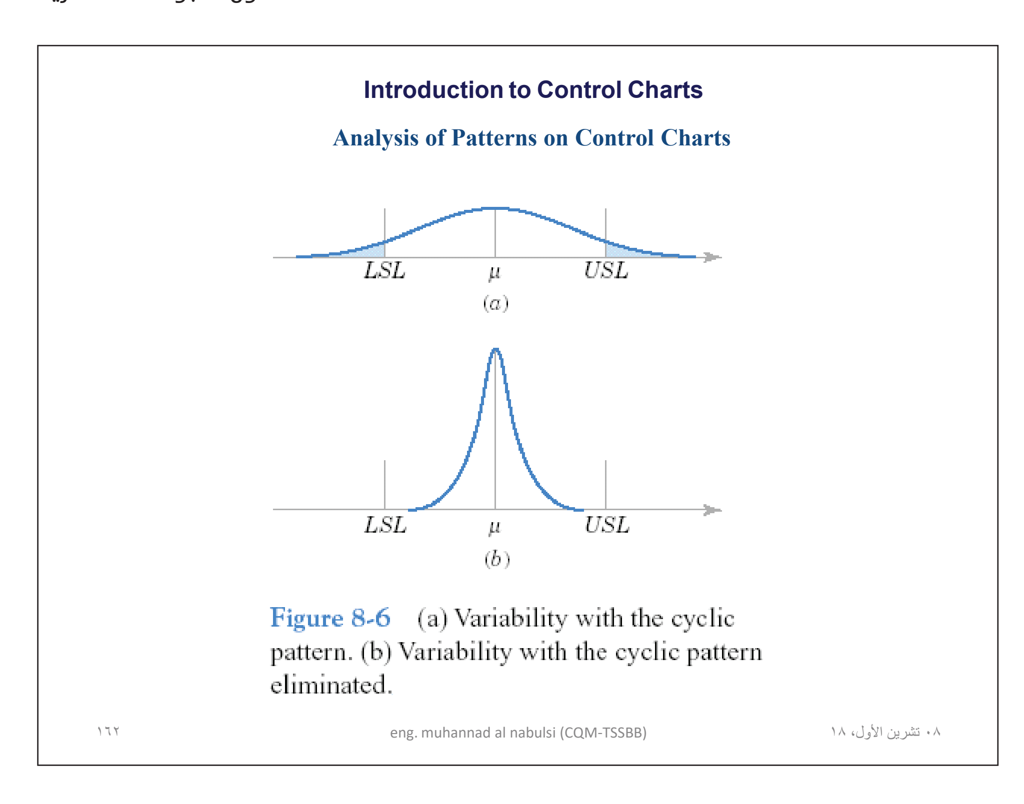
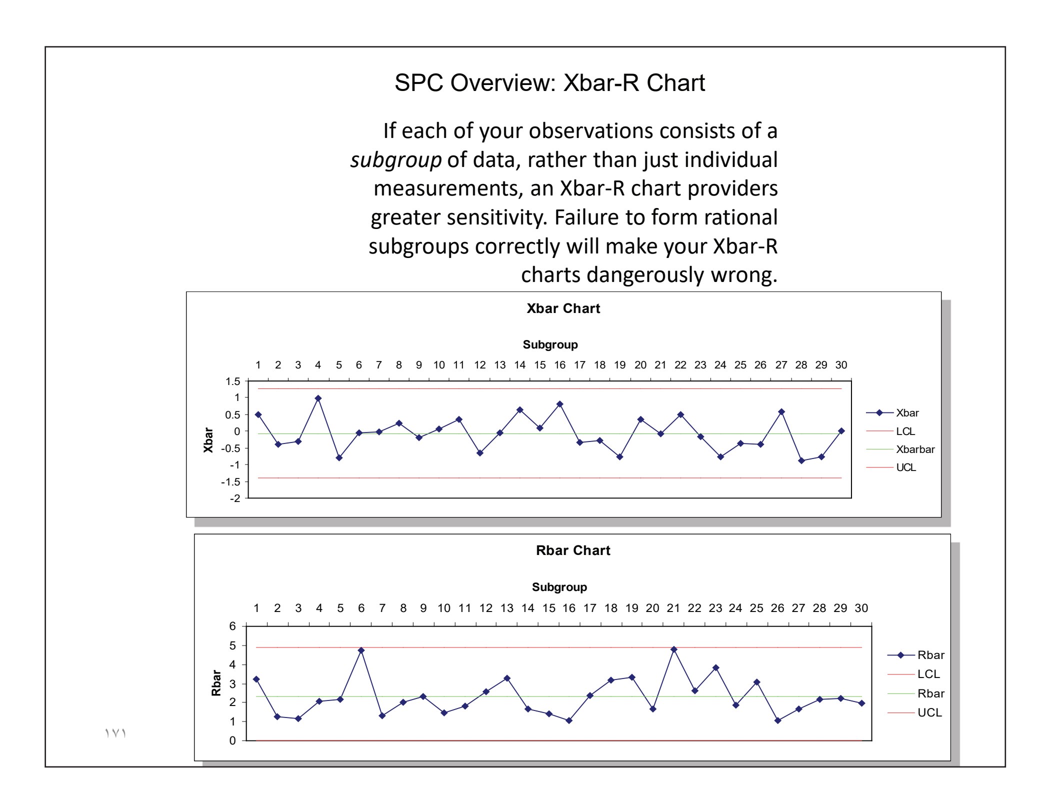


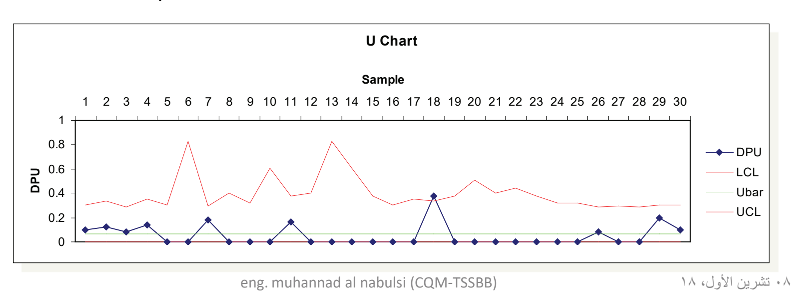
Figure 8-5 An $\overline{X}$ chart with a cyclic pattern.


Introduction to Control Charts
Analysis of Patterns on Control Charts
LSL
μ
USL
(a)
LSL
μ
USL
(b)
Figure 8-6 (a) Variability with the cyclic pattern. (b) Variability with the cyclic pattern eliminated.
١٦٢
eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)
٠٨ تشرين الأول، ١٨


SPC Overview: Xbar-R Chart
If each of your observations consists of a subgroup of data, rather than just individual measurements, an Xbar-R chart providers greater sensitivity. Failure to form rational subgroups correctly will make your Xbar-R charts dangerously wrong.
Xbar Chart
Subgroup
Xbar
Xbar
LCL
Xbarbar
UCL
Rbar Chart
Subgroup
Rbar
Rbar
LCL
Rbar
UCL
١٧١

SPC Overview: U Chart

C Charts and U Charts are for tracking *defects*.
A U Chart can do everything a C Chart can, so we'll just learn how to do a U Chart. This chart counts flaws or errors (defects). One "search area" can have more than one flaw or error.
Search area (unit) can be practically anything we wish to define. We can look for typographical errors per page, the number of paint blemishes on a truck door or the number of bricks a mason drops in a workday.
You supply the number of defects on each unit inspected.



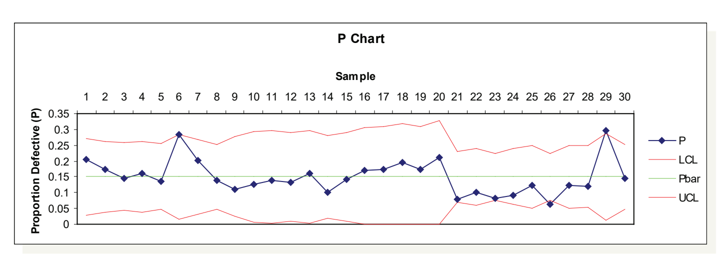
SPC Overview: P Chart

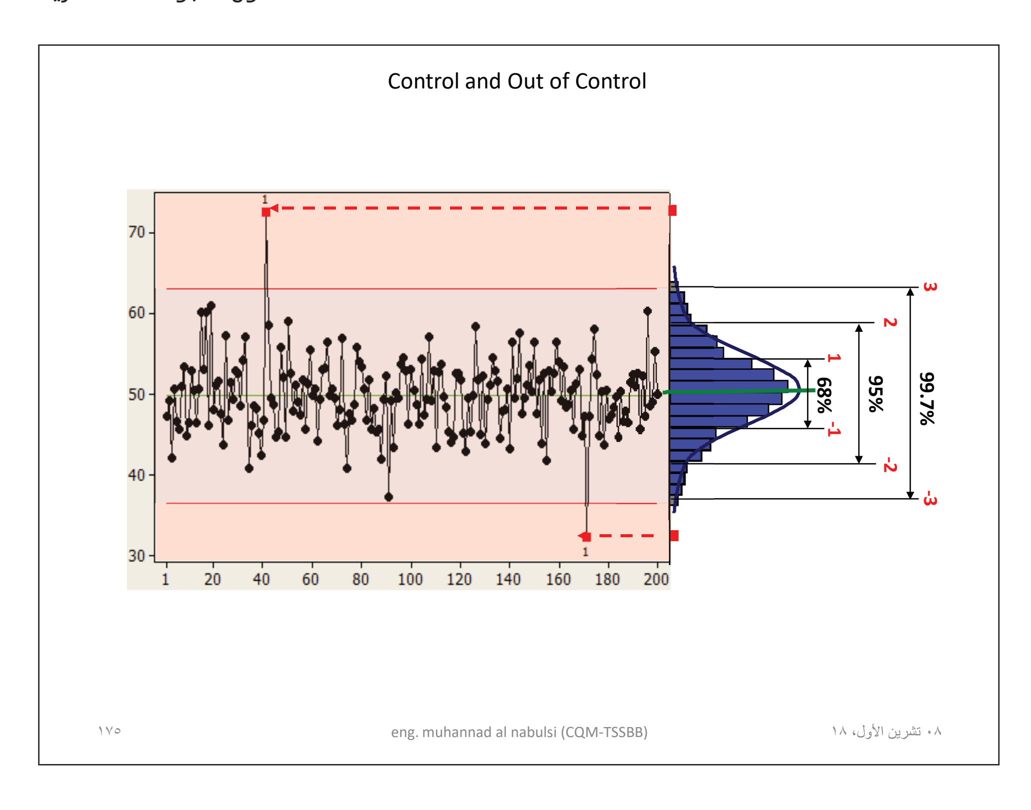
NP Charts and P Charts are for tracking *defectives*.
A P Chart can do everything an NP Chart can, so we'll just learn how to do a P Chart!

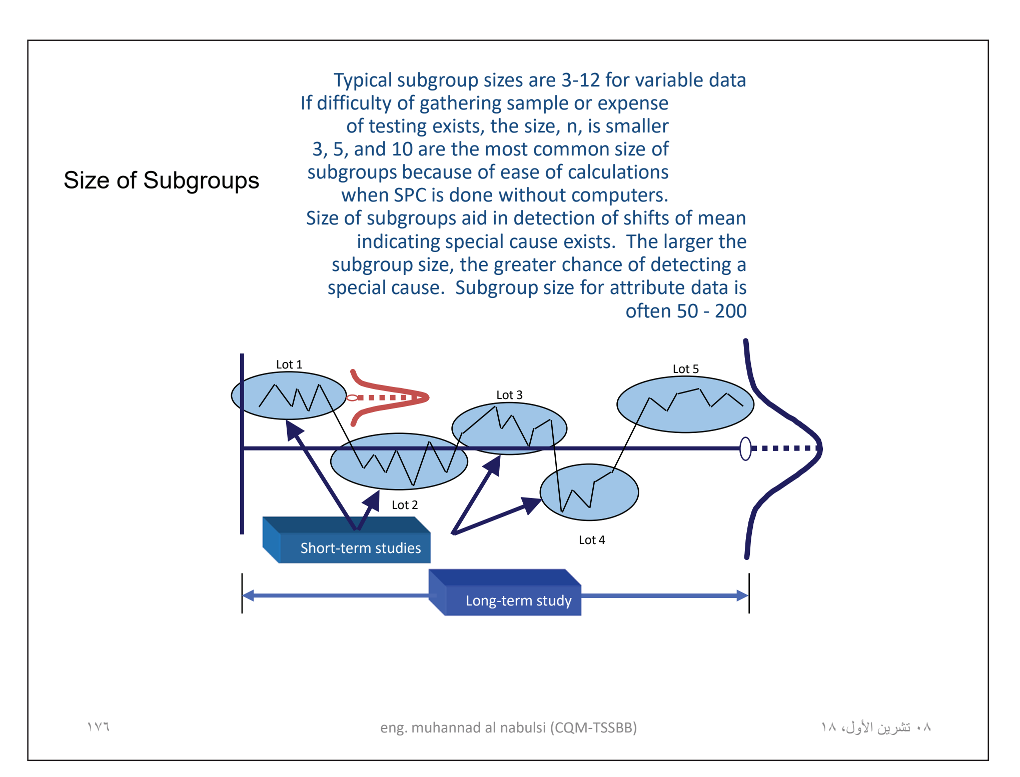
Used for tracking defectives – the item is either good or bad, pass or fail, accept or reject.

Centerline is the proportion of "rejects" and is also your process capability.

Input to the P Chart is a series of integers — number bad, number rejected. In addition, you must supply the sample size.




Control and Out of Control
70
60
50
40
30
1
20
40
60
80
100
120
140
160
180
200
3
2
1
-1
-2
-3
68%
95%
99.7%
١٧٥
eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)
٠٨ تشرين الأول، ١٨


Size of Subgroups
Typical subgroup sizes are 3-12 for variable data
If difficulty of gathering sample or expense of testing exists, the size, n, is smaller
3, 5, and 10 are the most common size of subgroups because of ease of calculations when SPC is done without computers.
Size of subgroups aid in detection of shifts of mean indicating special cause exists. The larger the subgroup size, the greater chance of detecting a special cause. Subgroup size for attribute data is often 50 - 200
Lot 1
Lot 2
Lot 3
Lot 4
Lot 5
Short-term studies
Long-term study
١٧٦
eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB)
٠٨ تشرين الأول، ١٨

Detection of Assignable Causes or Patterns

These remaining four rules are only for variable data to detect special causes.

- **2 out of 3 points greater than 2 standard deviations from the center line on the same side.**
- **4 out of 5 points greater than 1 standard deviation from the center line on the same side.**
- **15 points in a row all within one standard deviation of either side of the center line.**
- **8 points in a row all greater than one standard deviation of either side of the center line.**

Understanding Attribute Control Chart Selection

P	**Need to track the fraction of defective units; sample size is variable and usually > 50**
nP	**When you want to track the number of defective units per subgroup; sample size is usually constant and usually > 50**
C	**When you want to track the number of defects per subgroup of units produced; sample size is constant**
U	**When you want to track the number of defects per unit; sample size is variable**

Create a Master Improvement Story

Master

QI Story

Short Term

Objectives

Long Term

Objectives

Targets

Master QI stories link all of the improvement efforts to ensure quantum improvements, not just incremental ones. The easiest way to depict a Master QI Story is with the "tree" diagram.

Master QI Stories begin with a vision of the ideal world. This vision is then linked to long-term customer requirements, short term objectives, measures, and targets.

Why Is It So Important To Develop A Master QI Story?

1) If leadership does it, they will commit to achieving it.

2) It links customer needs to the improvement efforts. This clear linkage, which is often missing, helps employees and leaders focus on the customer and align all of their actions to achieve customer outcomes, not internally generated ones.

3) Measurements based on customer requirements provide an ideal way to evaluate performance.

4) Detailed Master Improvement Stories can then be developed and linked to this one by individual managers.

5) Results can be measured and monitored easily.

Long Term Customer Requirements invariably fall into one of three categories:

Requirement Measure

• Better Quality–reliability and dependability defects/million

• Faster Service–speed and on time delivery cycle time
• Higher Perceived Value–lower cost cost

Short Term Objectives translate these customer “fluffy” objectives into more concrete ones that can be measured and improved to meet the targets (from indicators):

• Better Quality–fewer defects in delivered products, services
• Faster Service–reduced cycle time or missed commitments
• Higher Perceived Value–greater benefits achieved by reducing the cost of waste and rework.

Targets are the BHAGs (Big Hairy Audacious) that challenge our creativity and ability. 50% reductions in cycle time, defects, and costs are both challenging and achievable in a one year period. But to do so requires highly focused, not random, improvement work.

Purpose

Problems are only
opportunities in work
clothes.
-Henry J. Kaiser

Measurement

Target

Good

Define a specific problem area and
set a target for improvement

There are two ways of looking at problems:
Increase (you want more of a “good” thing)
Decrease (you want less of a “bad” thing)
These are often two sides of the same coin:
an increase in... is equal to a decrease in...
quality number or percent defective
speed cycle time–to deliver a product or service

idle time–people, materials, machines

profitability cost of waste and rework

Solving problems is usually easiest when you focus on decreasing the “bad” rather than increasing the “good,” because most good things are effects of fixing the bad. Most problems can be easily expressed as a line graph showing the current trend and desired reduction in either cycle time, defects, or cost. Begin by graphing the current problem:

Reduce defects

in employee

paychecks

Target: 15 or less

Six Sigma Simplified

Objectives

- Create Six Sigma skills in key employees
- Create measurable results during implementation
- Transfer the skills of Six Sigma to the initial wave of team members
- Transfer ongoing implementation to internal consultant-trainers
- selected from successful initial teams.

Process:

1. Learn the essence of laser-focused improvement and process management.

2. Focus your improvement efforts to achieve six sigma reductions incycle time, defects, and cost, which translate to dramatic improvements in customer satisfaction, productivity, and profitability.

Remember: 4% of your business creates over 50% of the waste.

Note: If leadership cannot create a Master Improvement Story and Step One, then your employees won’t be able to do so either.

3. Employ the problem solving process and apply it in multiple par-

allel teams to achieve quantum leaps in improvement.

4. Stabilize and sustain the improved processes to ensure continued high performance.

5. Develop internal consultant-trainers to continue the implementation of Six Sigma.

Considerations:

The statistics are ominous: over half of all TQM efforts failed; the same will be true for Six Sigma. Training a Six Sigma blackbelt can cost over $15,000 and many months while they come up to speed on Six Sigma. With Six Sigma Simplified "Money Belt" Training, your employees

get 2 hours of Just-In-Time training and 6-14 hours of results-creating experience. When a critical mass–16-25% of the people–have this deep experience, the change will begin to cascade throughout your company.

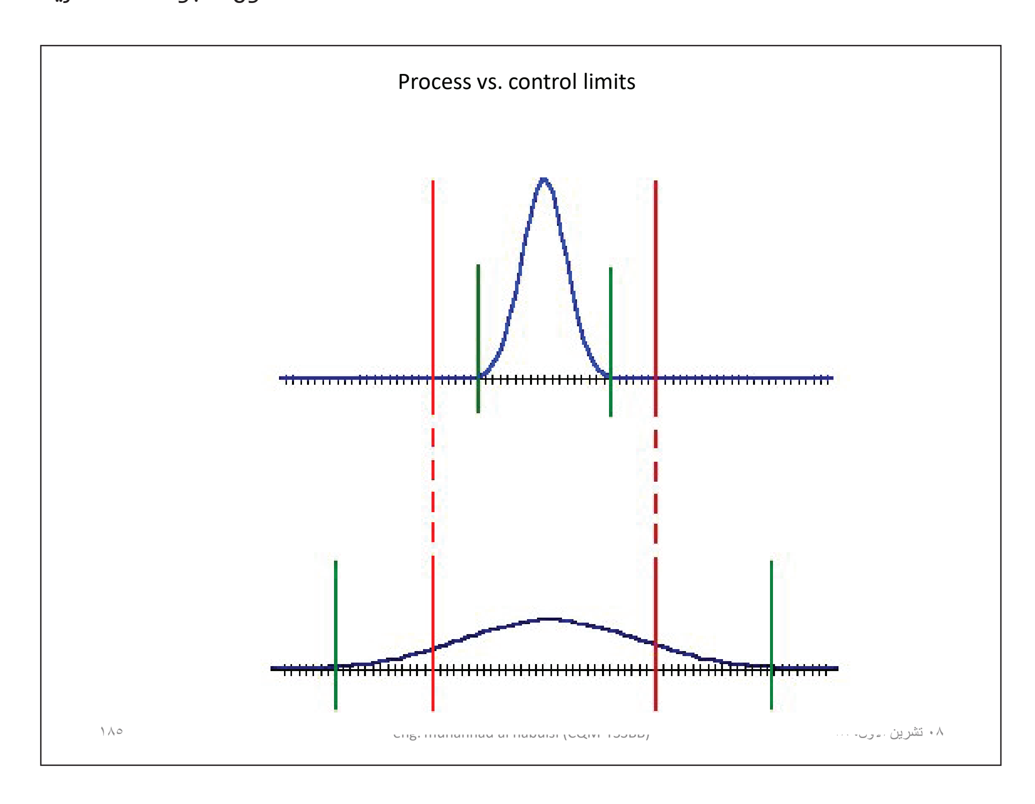
Approach:

1. Under NO circumstances should you attempt to train everyone and do everything. As shown on pages 3 and 13, leadership must focus on the top one, two, or three priorities and develop the first steps of the improvement story. If leadership, guided by skilled consultants, cannot do this, neither can a team. Don't start teams who cannot succeed.

2. Once you know exactly which problems to solve first, you will know who should be on the root cause team. This team should meet for no more than two days to hammer out the root causes and proposed solutions.

3. Implementation teams should implement and sustain the process.

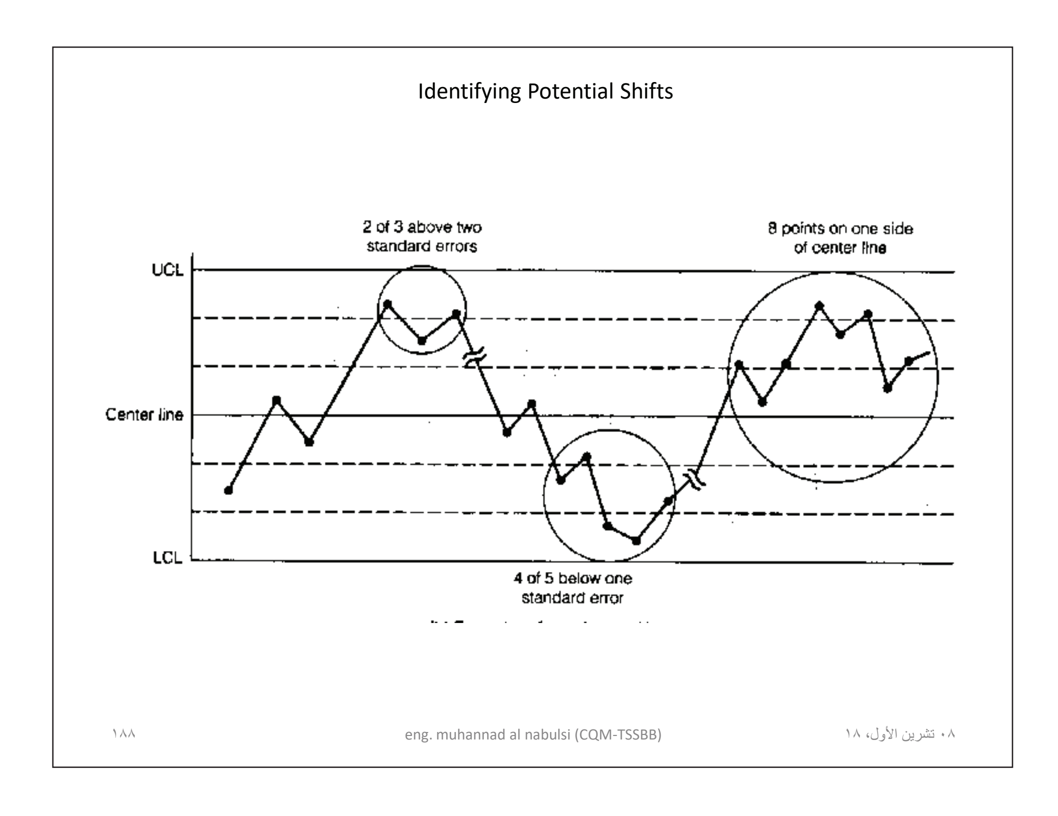
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Typical Out-of-Control Patterns

- Point outside control limits
- Sudden shift in process average
- Cycles
- Trends
- Hugging the center line
- Hugging the control limits
- Instability

١٨٦ eng. muhannad al nabulsi (CQM-TSSBB) ٠٨ تشرين الأول، ١٨



Pareto Analysis

80% of a manager's interruptions come from the same 20% of the people

80% of a problem can be solved by identifying the correct 20% of the issues

80% of an instructor's time is taken up by 20% of the students

80% of benefit comes from the first 20% of effort

80% of sales comes from 20% of products.

80% of network traffic stays within the LAN while 20% needs to cross the backbone.

80% of the decisions made in meetings come from 20% of the meeting time

80% of the outfits we wear come from 20% of the clothes in our closets and drawers Here are all the possible combinations, or the "Full Factorial" Experiment:

Design of Experiments (DOE)

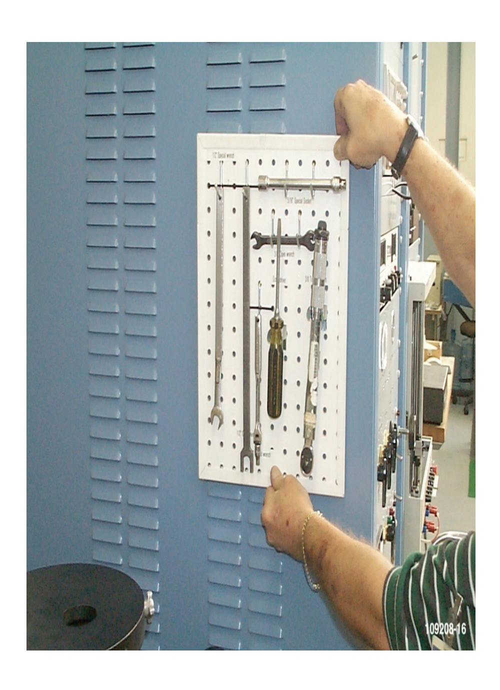
Speed	Octane	Tire Pressure	Miles per Gallon
55	85	30	23
60	85	30	29
55	90	30	37
60	90	30	23
55	85	35	37
60	85	35	24
55	90	35	30
60	90	35	36

Full factorial experiment (also known as all possible combinations) forces us to consider all scenarios, providing a more complete picture

Here, we would conclude that combination #3, #5, & #8 provide the best results

Examples for 5s:

After:

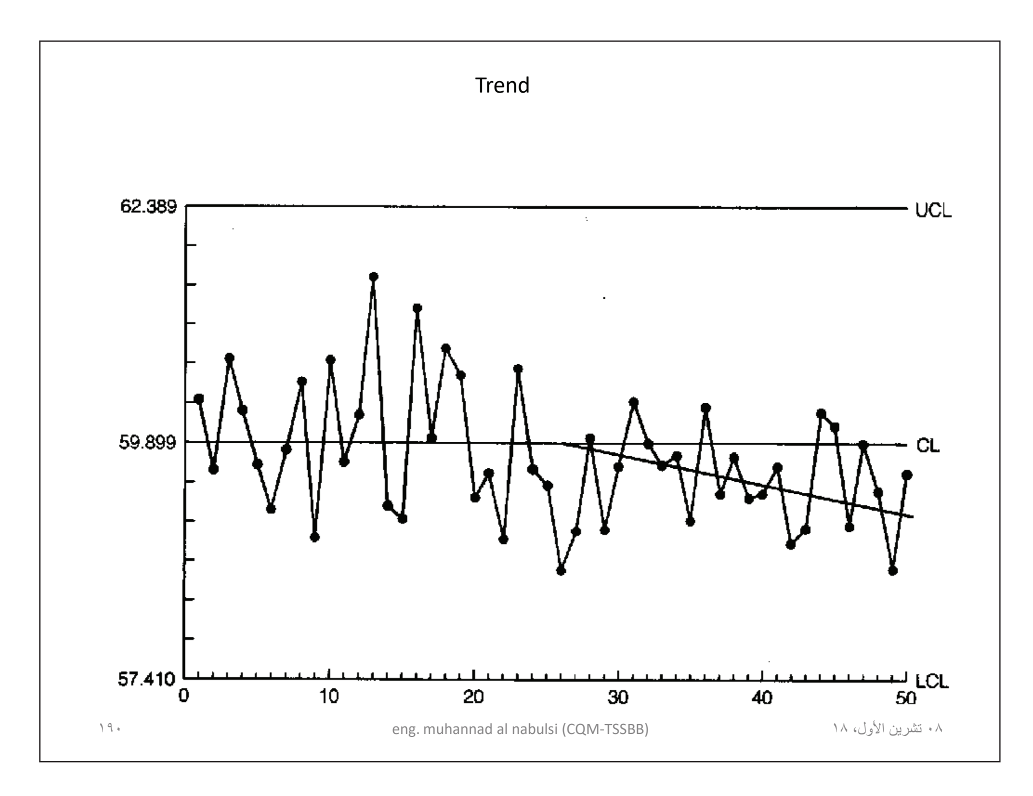






Before:





The Improvement Journey

In the long run, the only sustainable source of competitive advantage is your organization's ability to learn faster than its competition.

Peter Senge

When you start to improve your speed, quality, or cost, you become like Sherlock Holmes. You let the trail of evidence (your data) lead you step-by-step to the true culprit–the root cause. When you do, you'll stop using trial and error, or gut feel to fix things. You start using

some common science. Six Sigma Simplified offers a proven, systematic method to continuously improve every aspect of your business. Six Sigma Simplified begins with focusing effort for maximum benefit, then improving the processes, sustaining the improvement and honoring your progress.

.

FISH Step Activity
Focus 1 Focus the improvement effort
Improve 2 Reduce delay, defects, and costs
Sustain 3 Stabilize and sustain the improvement
Honor 4 Recognize, review and refocus efforts

Six Sigma Simplified
What Is Six Sigma?

Six Sigma is a results-oriented, project-focused approach to quality. It’s a way of measuring and setting targets for reductions in product or service defects that is directly connected to customer requirements. These reductions in the cost of poor quality translate into cost savings and competitive advantage. Sigma, ⌠, represents one standard deviation from the average or mean. Most control charts set their range at +3s, but Six Sigma extends three more standard deviations. At six sigma, there are only 3.4 parts per million (PPM) defective.

In Built To Last, (Collins 1997), the authors mention the need for a BHAG or Big Hairy Audacious Goal. Using Six Sigma as a guide, you can measure your current performance in defects per million and set a BHAG of reaching the next level sigma. Set a goal to

Reference:
Working with Jay Arthur

This workbook is an outline of the improvement areas that I

explore with my results-oriented clients. My goal is to help you understand how to make dramatic improvements in your business performance by simplifying the approach and narrowing the focus to ensure success.

Haven't you waited long enough to start getting the results you want? You can take advantage of these services in the following formats:

Six Sigma Training and Consulting

If as much as $40 of every $100 you spend is wasted on fixing defective products and services, what would cutting that in half mean to your bottom line?

I've helped my clients save anywhere from $250,000/month to $20 million a year. Using your insights and data, I can guide you to:

1. Create a master improvement story to achieve breakthrough improvements in vital parts of your business. This takes one-to-two days.

2. Develop the line and pareto charts necessary to focus the improvement

effort on the 4% of the business that causes over 50% of the waste. These two steps usually take 3-5 days.

3. Facilitate root cause teams to solutions in one or two days and identify the implementation team. Implementation can take from a few days to several months.

4. Help establish management processes to sustain the improvements.

5. Train teams in the problem solving process and process management.

Call Today! 888-468-1537 or (303) 756-9144

lifestar@rmi.net www.qimacros.com

"Well, I can tell you, if you start solving these seemingly unsolvable problems, if you start using pivot tables, control charts, Pareto charts, histograms and fishbones to solve the things that nobody thought was

possible to solve, guess what? You're going to be kind of cool, and people are going to ask, "How did you do that?" "Well, I used a little data, and then we figured some stuff out, and then we pinpointed the problem and solved it." You can become the cool kid in your company, and when you become the cool kid, other people are going to want to get in sync with you. Then when they start getting in sync with you, then you can help them become more, right? That's how trends start, and that's how cultures change: When they see something that's cool that they want and they go get it

Jay Arthur›s Improvement Insights

I was on a cruise and almost everyone had an explanation for why things weren›t going as planned. Almost everyone said or implied: "It›s not my fault!" Isn›t it time to take responsibility for reporting all faults whether it›s yours or not? To create a Quality Culture you will first need to be out of sync, then become the "cool kid" that everyone wants to sync with!



المستجدات التي طرأت على معايير جائزة التميز:

- Stage 1 :
- Early contact—Explaining Excellence—Agreeing objectives logistics
- Stage 2 :
- Organization Diagnosis—Defining Current position—
- Identifying Areas of Improvement
- Stage 3 :
- Action Planning—Preparing Implementation plan—
- Defining Milestones (Applying 4Cs:Common goals, Cooperation, Communication, Climate)
- Stage 4:
- Mentoring—Implementation—Preparing Progress Report
- Stage 5:
- Pre-assessment Planning—Determine Readiness—Coaching Management Team
- Stage 6: Post Assessment---Addressing Areas of Improvement—Award!—Excellence Benchmarking
- Mystery Shopper is taking Snapshots
- Big Picture is most important
- Fundamental Concepts of Excellence:
- Achieving Balanced Results
- Adding Values for Customers
- Leading with Vision Inspiration & Integrity
- Managing by Processes and Facts (End-to-End Processes—Seamless Flow!)
- Succeeding through People
- Nurturing Creativity & Innovation (Generating New Ideas—Optimization—?)
- Building Partnership
- Taking Responsibility for a sustainable Future (Social

Responsibility):Taking care of three elements :Environment ,Social & Economic factors

- في القطاع العام ترشيد استهلاك المياه والطاقة
- يعني ذلك اطفاء الانارة والاجهزة المكتبية والتكييف
- تحليل فواتير الكهرباء والمياه والطاقة (لكون الاردن من أفقر أربع دول مائيا!)
- تطبيق السياسة البيئية للشركات الخاصة -أيزو ١٤٠٠١

* * *

معايير التقييم الجديدة:

- Scope & Relevance / Integrity / Segmentation
- Trend / Target / Comparison / Causality
- Sound / Integrated / Implementation / Systematic
- Focusing on :
- Efficiency & Effectiveness
- Learning & Creativity
- Improvement & Innovation

* * *

جدول تفتيش للتحضير لزيارة المقيميين:

- هل الرؤيا والرسالة والقيم موزعة وواضحة للجميع؟
- هل تم تدريب قادة واعضاء فرق العمل على الاجابات الصحيحة وعلى مفهوم الرادار المحدث,مع التأكيد على معايير المراجعة والتحسين المستمر والتعلم والتطوير والابداع والابتكار؟
- هل تم فرز وتحديد حالات وأمثلة واقعية معززة تظهر بوضوح تطبيق مفهوم الرادار بشكل معبر ابتداء من المنهجية-التطبيق العملي ومن ثم المراجعة,التحسين المستمر والتعلم والتطوير؟

- هل تم توضيح الفروق ما بين مفاهيم الابداع والابتكار وما بين الفعالية والكفاءة؟
- هل هناك أمثلة معبرة للحالات الاربع السالفة الذكر؟
- هل تم تدريب جميع المعنيين على جميع المنهجيات الجديدة ومؤشرات القياس بشكل يظهر القدرة والالمام على ايجاد أمثلة واقعية معبرة؟
- هل قامت الادارة العليا بالالتزام وبتوجيه المدراء وبالتجاوب مع التغذية الراجعة (وخاصة مع نتائج استبيانات الزبائن والعاملين)؟
- هل يوجد ما يشير للتحسين الملموس في المجالات السالفة الذكر
- هل قامت الشركة (على سبيل المثال لا الحصر) بتطبيق شامل ضمن منهجية محددة لمفاهيم جديدة نسبيا كادارة المعرفة وادارة المخاطر والمسوؤلية الاجتماعية
- هل تم تحفيز (أو سيتم تحفيز) جميع العاملين في فريق الجائزة بطرق معنوية أو مادية مجدية؟
- هل هناك اقتناع بتطبيق كافة المنهجيات الجديدة الواردة في تقرير الجائزة بشكل شامل في كافة انحاء المؤسسة,وبضمان انعكاس ذلك على معيار النتائج تحديدا؟وهل تم اظهار النتائج المالية بشكل مبهر (كمثال)؟
- هل تم اجراء سيناريوهات عملية للتقييم الافتراضي بغرض التدريب المسبق على التقييم الرسمي الميداني؟
- هل تم تعزيز ثقة المعنيين بأنفسهم لمواجهة فريق المقيميين,والتدرب على اللطف والابتسام وتفادي التوتر والارباك,وعلى مفاهيم البرمجة العصبية الايجابية؟!
- هل هناك ثقة وقناعة عالية بان فرصة المؤسسة في الحصول على الجائزة كبيرة وواقعية وممكنة؟

How to have A Beautiful Mind:

- Different Experience*
- Avoid Sweeping Generalization*
- *Correct Extrapolations
- Is it Possible & Certain!*
- How to Differ or Disagree?*

- How to be Interesting?:
- Information & Knowledge
- Creativity & New Ideas
- A most useful Habit
- Positive Attitude
- Getting Values
- Purpose
- Humor
- Enjoyment
- What else?
- Make your target the center of attention
- Be a source of pleasure
- Bring antagonism into harmony*
- Lull people into ease & comfort (mirror them ,adapt to their mood)
- Show calm and self possession in the face of adversity
- Never whine ,never complain ,never try to justify yourself !
- Make yourself useful
- How to respond?
- How to listen?
- Parallel Thinking: the six hats!
- Concepts & Alternatives
- Emotions & Feelings!

- Values & Diversions!
- Opinion & Interruption

Reference:

- How to have a BEAUTIFUL MIND:*
- By Edward de Bono
- Is a cult figure in developing tricks to sharpen the mind!(The Times)



You are a GENIUS!

gettyimages

Way to go!! You just smashed this IQ test. Solving equations never proved difficult to you. You know more than you think and your brain in wired in a wonderful way, so SHARE your results and show the world how much of a genius you are!

إضاءات فيسبوكية جديدة/٣

يقول سقراط وهايدجر بأن التفلسف معناه كيفية الموت وبأن الإنسان كاءن من أجل الموت وهذا الآقرار الذي ينفيه الإنسان العادي يوفر الأمن الروحي ويخفف من التوتر والاضطراب النفسي!

أخيرا المطلوب إرساء السلوك الفلسفي في نمط المعيشة وتنمية الحس الاستقلالي لدى الأفراد بعيدا عن التماهي مع رغبات الآخرين التي تستنزف الطاقات والقدرات الذاتية وصولا لروحانية جديدة للتخفيف من الشقاء والشعور بالاطمئنان ولو نسبيا.

تأسيس ما يسمى الدين الإنساني القائم على الخبرات الشخصية والمجتمعية والتخلص من الخوف والبعد عن الخرافة والأوهام وتأكيد القيم الأخلاقية للغراءز اليوم لنمو الكينونة والسلام الداخلي بعيدا عن الكبت والعنف السياسي الاجتماعي الخ.

أهمية حب الإنسان بقدره والمصالحة مع الذات ومعرفته لحدود امكانياته والإخلاص للمجتمع الإنساني وهنا يكمن معنى الفضيلة الحقيقية!

الغريب أنه وبالرغم من نجاح هذه الندوة الادارية تفاعلا وفائدة للحضور استنكفت ادارة الجمعية المذكورة عن السعي لاعادتها بالرغم من محاولاتي المتواصلة معهم وربما لأسباب انتمائية شللية بيروقراطية بغيضة ولله في خلقه "العرب" خصيصا شؤون وسجون وحسبي الله ونعم الوكيل وكذلك حدث نفس الشيء مع كل من جمعية المستشارين الاداريين وايجابي وجامعة فيلادليفيا ولم استطع حقا تفسير لهذا النفور واللؤم والسلبية...

نظمت جمعية المهندسين الصناعيين الاردنيين و بالتعاون مع جمعية المستشارين والمدربين الإداريين الأردنية "IMCJORDAN" ورشة تدريبية

قدمها المهندس مهند النابلسي حول موضوع الحيود السداسي "SIX SIGMA" في نقابة المهندسين بتاريخ ٢٠١٧/٣/٥، حضرها عدد من المهندسين الصناعيين و المهندسيين العاملين في تطبيقات الهندسة الصناعية. حيث استعرض المهندس النابلسي منهجية الحيود السداسي بمفهومها و ادواتها المختلفه وبيان اهميتها لتحقيق التميز المؤسسي واستعرض مفهوم الجودة الرشيقة مع الحيود السداسي والذي من خلاله يتم اختزال الهدر ومعالجة الاختلافات والحيود والأخطاء في العمليات. ويعد المهندس النابلسي باحثا وخبيرا و مستشارا في مجال تطبيق انظمة الجودة وانظمة الحيود السداسي وجوائز التميز، و ذلك من خلال خبرته العملية في عدد من الشركات المحلية والعربية، كما اصدر النابلسي مؤلفين حول الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية عام ٢٠٠٢، وكتابا ثانيا حول أسرار الحيود السداسي عام ٢٠٠٥، وقد حاز هذا الكتاب الأخير على جائزة جامعة فيلاديلفيا الاردنية لأحسن كتاب اداري- تقني، وقد انهيت حاليا مسودة كتابي الثالث عن الجودة وابحث عن دار نشر نزيهة ومتعاونة. وتعتبر هذه الورشه احد انشطة الجمعية و التي يُهدف من خلالها الى توطيد العلاقات مع الجمعيات المهنية لأخرى، كجمعية المستشارين والمدربين الإداريين الأردنية، والتي يتكامل مجال عملها مع جمعية المهندسين الصناعيين وذلك فيما يتعلق بتطبيقات الهندسة الصناعية وتقاطعاتها مع مجال الاستشارات الادارية، بما يخدم مجتمع المهندسين و العاملين في الهندسة الصناعية والاستشارات الادارية.

ويجب التنويه بدور وتفاعل الجمعية الاوروبية الاردنية التي استضافتني لتقديم محاضرة قيمة تشاركية وحضرها نخبة من الصناعيين الرواد وكانت ناجحة تماما وتم تكريمي بمنحي "درع الجمعية" الفاخر وقد وعدتهم بالتنسيق لانجاز ندوة فريدة استعرض فيها فيديو "جوران" الذي يستعرض الكثير من ممارسات الجودة بقطاعات الانتاج والخدمات المختلفة بطريقة موجزة مفيدة... كما يفضل التنويه لدور جامعة فيلادلفيا العتيدة التي استضافتني مرتين لعرض أهم ممارسات الجودة والتميز لطلاب كلية التنمية الادارية وكان العرض ناجحا

وتفاعليا وممتعا ومفيدا.

The Optimist

Theb.fastcompany.net

You tend to always look on the bright side of life, no matter what obstacle is in your way! You are a constant ray of light to all in your life!

Compassion

Compassionwww.psychologicalscience.org

Your greatest inner strength is your wholehearted compassion for others. You have a true sense of empathy for all you meet, and your willingness to reach out and help those in need will ensure that you'll make an abundance of friends in your lifetime. You have an amazing talent for continuing to give to others past the point where most would falter. You are truly a gift to the world you live in. Do you agree? Talk to us about it in the comments below, and share with your friends to help them find their greatest inner strength!

You›re the Master!

Genius! You know quite a lot about history, geography, physics and biology. Keep it up!

إن وعينا بمشاكل حياتنا الملحة هو أهم ما يميزنا كبشر أسوياء، فقد قال الفيلسوف "نيتشه " ذات مرة " أن باستطاعتنا أن نسأل الأبقار عن سر سعادتها، ولكن لن يكون لذلك معنى لأنها قد تنسى السؤال قبل أن تشرع با لإجابة عليه، إذ ليس لها استمرارية في الوعي! "

WOW!! You totally nailed it!!

Way to go!! You really know your way around tools and hardware. You're wise and curious, and you honor your skills and creativity. You experiment and find ways to do things differently, and you're not afraid to make mistakes or ask for help when you need it. Summing up, you have the traits of born leaders. Share the news with the world.


الإسمنت
/١٩٨٧م.
87 10 13


82 1 27


82 1 27

رسائل مباشرة ومجازية وومضات ابداعية/٤

اما اطرف شهادة للقراءة، وسر طرافتها هو صدورها من واحدة من نجوم وسط اشتهر اهله بالانغماس الشديد في الملذات الحسية وحب الاضواء.. انها الممثلة الايطالية الشهيرة صوفيا لورين، فقد قرأت لها انطباعا عن القراءة لا زلت اذكره رغم تقادم السنين، مفاده: 'المتعة العقلية المتحصلة من القراءة هي الاعمق اثرا والاطول مدى من كل المتع الاخرى التي عرفتها'، اراها شهادة لها وزنها المعتبر، لانها اتت من شخصية لم ينقصها وقتها ما تعارف عليه الناس من نعم دنيوية.. مال وشباب وجمال، فضلا عن الشهرة والنفوذ...

سؤال بحاجة لتوضيح جدي: ما فائدة حياتك المهنية والعائلية وعلاقاتك الحقيقية والافتراضية اذا كنت لا تستطيع توظيف ابنك المتخرج حديثا...تبا لمجتمعنا الردىء الفاسد الذي تنخره الواسطة والمحسوبية والشللية...ولا شيء غير ذلك!

نقطة على السطر: على الروائي العربي أن يكف عن نرجسيته البغيضة وأن لا يتورط بالتقليل من شأن الروائيين والكتاب الاخرين، وأن يقلل ما امكن من سمة "النقل واللصق"، وأن لا يتوهم كثيرا بعظمة ادبه وفرادة شخوصه، وأن لا يقلد كتاب الغرب مهما تأثر واعجب بهم، وعليه ان لا يتورط بالغوص في موضوعات شائكة معقدة لا يفقه فيها وحتى الانترنت لن يساعده هنا كما يتوهم، وعليه أن لا يتأثر كثيرا بقصص الأفلام السينمائية الشيقة، وان لا يحط عينه على الجوائز الأدبية العديدة، كما يفضل أن يحترم القارىء ويحذر من نباهته وتبصره وسعة افقه......

قدمت منذ عدة سنوات ورشة عملية بتقنيات الجودة الشاملة للجمعية الاسلامية وتجاوزت مستحقاتي عن الدورة ال٣٠٠ دينار تقريبا، وعانيت من

أسئلتهم وضعف تفاعلهم وفوقيتهم الغير مبررة....ثم تبرعت بكامل المبلغ للجمعية لتوزيعه على الفقراء والمحتاجين بمعرفتهم...ولا أذكر ان احدا من الادارة والمسؤولين الملتحين قد شكرني او أرسل لي كتاب شكر وكنت حينها بحاجة ماسة للمال!

فتبا للجاحدين الناكرين المتعالين من كل الملل والأجناس!

يقول مخرج الفيلم لويس غالفاو تيليس: " الأفلام لا تملك جنسية ولا تملك لغة، فالأحلام ليس لها لغة، إذا كانت بعض شخصيات الفيلم تتحدث البرتغالية وأخرى تتحدث الإسبانية، فهذا يعكس جزءا من عالمية الحلم والخيال ".

يمر قطار الجودة الشاملة باربعة مراحل هي القيادة، المبادرة، الانتكاس والتراجع وأخيرا اعادة النهوض والانطلاق، وربما هاتين "المرحلتين الأخيرتين" هما الأكثر أهمية في هذة الرحلة الشاقة: فمرحلة التراجع تواجة انتكاسات سلوكية ترتبط بفقدان الحماس والاجماع اولا، ومن ثم الملل واللامبالاة، وتتطلب صبرا وتفهما وتدخلا مباشرا من الادارة العليا للتحفيز واعادة احياء الحماس والممارسات السلوكية الايجابية والتركيز على الشغف والذكاء أكثر من التركيز على الجهود المضنية والعمل المتواصل الايقاعي، فقد أثبتت الابحاث العملية أن العاملين يفقدون حوالي ٥٠ بالمئة من قدراتهم الانتاجية عند تعرضهم للعمل المرهق الزائد لفترات طويلة! وقد لاحظت ذلك بوضوح اثناء عملي الاستشاري في أحد المستشفيات الكبيرة الذي حقق الاعتمادية العالمية بعد جهود جماعية مضنية، ولكن فريق العمل والادارة لم يكونا مستعدان بعد للدخول بتجربة التحضير لجائزة التميز ومتطلباتها الصعبة والمترابطة، لذا فقد تعرضت مجمل الجهود على مدى أشهر للاخفاق اخيرا، لغياب الزخم والحماس والتماسك ووحدة الهدف والقيادة والالهام والحس بالمسؤولية بالاضافة للأسباب المذكورة أعلاه.

يحبذ التركيز هنا على ما يسمى القوى الناعمة الذكية للجودة الشاملة وهي تنحصر تحديدا في كل من الممارسات السلوكية، الثقافة، معالجة المخاطر المفترضة ومن ثم الحوافز المختلفة وربط هذة العناصر الاربعة بتوازن وذكاء

مع جهود وانجازات العمل، وحيث تؤدي هذه الديناميكية لتحقيق رضا العاملين ولدفع العمل قدما للامام...وذلك عكس مايعتقد الكثير من المدراء من أنه يجب الاستمرار بالضغط على الموظفين سعيا لتحقيق المكاسب والارباح: فقد ثبت في الواقع العملي حدوث تراجع ملموس لبعض المؤسسات التي سبق وحققت التميز نظرا لتجاهلها الغير مقصود للعناصر الآنفة الذكر والتي يمكن تسميتها "بالمراحل السيكلوجية للجودة الشاملة". في الخلاصة فاني أنصح مؤسساتنا الناجحة أن تركز على ثلاثة عناصر حيوية للمحافظة على تميزها والانجازات المحققة وهي الاستمرار ببذل الجهود المتواصلة مع مراعاة قدرات العاملين وطاقاتهم، بناء نمطية منطقية ايجابية لانجاز العمل تركز على كل من القياس والتحليل والتكرار، والثالثة وهي الاهم اللجؤ لتطوير أنماط سلوكية وثقافية تنسجم مع قيم واهداف المؤسسات، وبدون ذلك يصعب تحقيق نتائج ايجابية طويلة الأمد مما قد يعيق تقدم المؤسسة وقد يؤدي ايضا لتعطل الطاقات الايجابية للعاملين...

... كذلك اثناء عملي التطوعي لسنوات كنائب رئيس مجلس ادارة وامين سر بجمعية الجودة الاردنية وكنت مسؤولا عن اصدار دورية الجودة الشهرية، وبسبب تقاعس أعضاء المجلس والأعضاء عن ارسال العدد الكافي من المقالات للدورية، فقد كنت اكتب المقالات بالعربية والانجليزية بأسماء أعضاء المجلس وأنشرها بالدورية....والغريب المذهل ان لا أحدا منهم احتج على ذلك وحاول شكري على هذا الايثار ونكران الذات الغير مسبوق، بل أن بعضهم صدق الأمر وأوهم نفسه بأنه هو كاتب المقالة! ما تعليقكم زاد فضلكم؟...ولله عز وجل بخلقه "من العرب والمسلمين" شؤون!

... الحكاية الأخرى التي يوردها غاليانو في كتابه في نفس السياق تقول: أن صديقا له لم يكن قد رأى البحر قطّ في حياته لأنه من داخل الأروغواي، فأخذه أبوه ذات يوم لمشاهدة البحر وليعرف البحر لأوّل مرّة، كان صديقه لم يتجاوز السابعة من عمره، كان أوّل ما انتهى إليه من البحر نسماته ثمّ هديره، وعندما رأى البحر في ملكوته ووسعه وروعته لم يستطع أن يتمالك نفسه أمام جلال المفاجأة، فصاح

في والده: يا أبتي ساعدني على النظر. فما أجمل أن نساعد على فهم الحياة أي أن نساعد على فتح نوافذ جديدة في منطقة ما من العالم وهي أمريكا اللاتينية التي طالما نظر إليها بغير قليل من الإزدراء!

الكلام عن بعض أصحاب دور النشر العربية عموما: فبعض هؤلاء حرامية ومستغلين يعملون تحت مسمى "دور نشر" ويستغلون وضع الكاتب وقلة الاقبال على القراءة واقتناء الكتب...فاحدى دور النشر هنا في عمان اقترحت علي اعطائي من ١٠ الى ٢٠ نسخة فقط من كتابي المقترح فيما تقوم دار النشر بالطباعة والتوزيع وقبض الأرباح والاستيلاء على الملكية الفكرية للكتاب، ثم توقعوا ان أقبل ذلك بسهولة، وبعضهم طنشني كليا وتجاهل متابعتي باستعلاء وغرور فيما يصدر عنه كل اسبوع رواية لكتاب مبتدئين لا يعرفهم احد، وطرف ثالث طلب مبلغ مالي كبير مبالغ فيه، وآخر طلب مناصفتي في الجوائز المالية التقديرية المتوقعة، ورابع استفسر بسذاجة عن كيفية تبويب الكتاب وانجاز الفهرس وهكذا وصولا لمهزلة الطرف العربي الخامس الذي أرسلت مسودة كتابين جاهزين حسب طلبه العاجل ووقعت معه عقد ملزما لمصلحته كليا ثم فوجئت بارسال طلب "غبي" عاجل حول امكانية كتابة كتاب جديد عن أفضل مئة فيلم مأخوذة من موقع اجنبي (بحجة ان سوق القراءة يحتاج لمثل هذا الكتاب المعرب) وكأنه بهذا الطلب "التعجيزي" يتنصل من كل التزاماته التعاقدية...!

الحل الجريء الغير مسبوق لمعظم مشاكلنا الاقتصادية والتنموية والثقافية والحكومية:

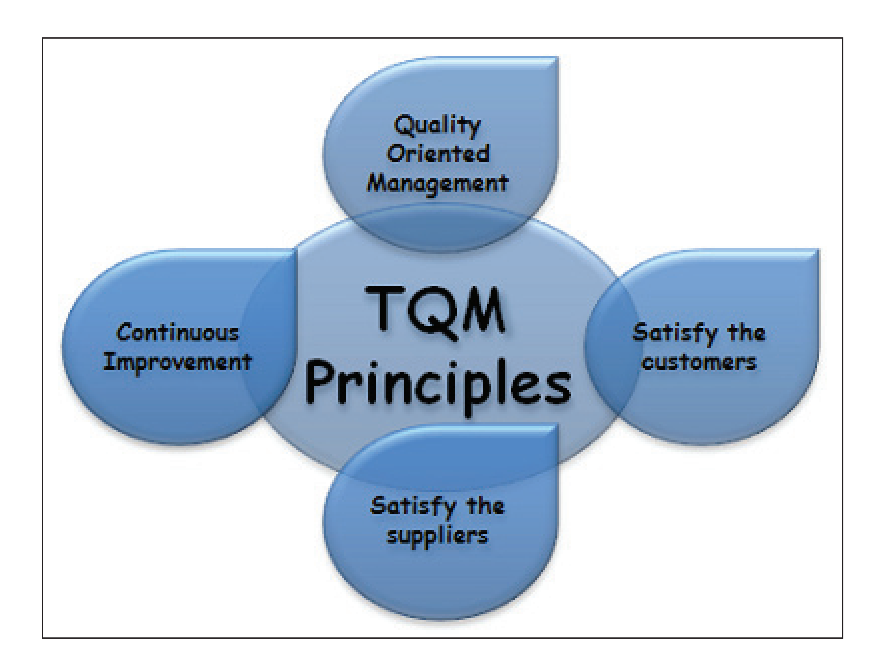
يكمن الحل الجريء غير المسبوق بخصصة احدى الوزارات او المؤسسات الاستراتيجية وتسليمها على مدى ٥ سنوات لليابانيين او الاسكندنافيين او الأسيويين والغربيين (المتقدمين عموما) ضمن شروط العطاءات التفاضلية، وسنرى المعجزات، ثم يمكن (خلال تواجدهم) تدريب فريق محلي كفؤ من قبل هؤلاء واجراء مقارنة مرجعية لتطبيقها بباقي الوزارات والمؤسسات...والسبب يكمن بوجود خلل "جيني" وراثي تاريخي يمنع الانسان العربي عموما والاردني

خصوصا من الانجاز والعمل الجماعي الابداعي في بلده خصوصا ...والموضوع يمس طبقات المتعلمين والمثقفين والمتخصصين أكثر من العامة وعلينا ان نعترف بذلك!

بغض النظر عن التحليل الصائب والطبقية والماركسية...فقد لاحظت ان شعبنا عموما يشع بالغرور والعنجهية وشوفة الحال لأقل سبب وادنى مبرر... ويمكن ان ترى نظرات الغرور وجحرات الفوقية والحسد والتعالي تشع مضيئة كأشعة اكس الضارة المسرطنة ! تأمل الوزراء و المثقفين وأساتذة الجامعات والمهندسين والأطباء والمحامين والمستشارين والتجار والادباء والمقاولين والعسكر والموظفين والطلاب والنساء على اختلاف مستوياتهن، وحتى المتقاعدين البائسين والعاطلين عن العمل...اذن فصاحب السوبر ماركت "السمنان والحليان" لديه على الأقل مبرر وجيه للغرور وشوفة الحال..الأمر يحتاج لدراسات جامعية مكثفة شرط ان يقوم به أساتذة وطلبة متواضعين! ولو كنت روائيا لبادرت بكتابة رواية بعنوان : "شوفة الحال والعنطزة الغرورية في الديار العربية لأسباب وهمية ومشاعر نرجسية هوائية" : كما أن بعض المتفلسفين "الماكلين مقلب" بحالهم واللذين يديرون الجمعيات الثقافية والفلسفية يحتاجون لتاهيل تدريبي مكثف عاجل لكيفية ادارة الندوات والتعامل اللبق مع الخلق والعباد!

سلام أنا (وهذا واقع وليس تشدقا وغرورا) فقد كنت اول مهندس اردني اشتغلت (مع توفر خبرة اسمنتية لست سنوات في السعودية) في ظل ظروف صعبة قاهرة بمشروع مصنع اسمنت الرشادية في جنوب الاردن وكدحت مع اليابانيين والعمالة المحلية الصعبة والاتكالية وكان الكل يتوقع منطقيا ان اكون المدير الاردني للمصنع في العام ١٩٨٣... وعندما انتهى المشروع وبني المصنع وبدأ الانتاج وتوزعت كعكة المناصب والمكاسب...لم احصل الا على وظيفة "مساعد مدير الانتاج" وسلمت الادارة للمهندسين الواصلين ببطاقة غوار بحجة اني غرباوي من الضفة (نفس المناطقية الكريهة التي ما زالت تعبث بالتوظيف والتعيينات)، وأنا ما زلت أفتخر وقد تقاعدت الان بأني من عائلة النابلسي العريقة

الجذور ومن قصبة نابلس التاريخية ولست من نابلسي السلط. (مع وجود صلة قرابة ما)..ويقولون لك لا تتحدث عن الاصول والمنابت فالكل سواسية...تبا للدجالين المتنفذين الفاسدين المتسترين على الحقائق!



ملاحظات انطباعية حول ندوة الروائي واسيني الأعرج بشومان: أرجو من معظم الروائيين الآخرين ان يتعلموا التواضع وخفة الدم والكاريزما وحس المرح والفكاهة والانفتاح على افكار الاخرين من هذا العرض الممتع والشيق والمفيد وان يتخلوا عن الكشرة والصرامة والمبالغة وحب العظمة والاستعلاء المبطن... والكلام عام وليس نقديا ولا موجها لأحد!

.. لا أعتقد ابدا بصحة انطباعات الناس حول مفهوم "قوة الشخصية" فقد أصبحت ترتبط بالوقاحة واللامبالاة والعدوانية والتبجح والاستعراض وحب الظهور والكلام المكرر والايماءآت الاستعلائية والنظرات الجاحرة القلقة وأحيانا قلة الحياء وارتفاع نبرة الصوت وانتقاد الآخرين والتقليل من شأنهم والقهقهة والضوضاء...الخ

سلام بعض الناس يكون مستعجلا وكما يقولون "عالحارق" واضرب الحديد

ساخنا بالنسبة للموضوعات الشخصية التي تهمه، ثم يمارس التسويف والتأجيل والتاخير بالنسبة لكافة الامور الاخرى التي لا تخصه، ويطلب منك التحلي بالحكمة والصبر وطول النفس...تبا لهؤلاء المراوغين الدجالين...وأنا متاكد ان بعض هؤلاء يستطيعون بواسطة شبكة علاقاتهم الواسعة ان يساعدوا وبدون تأخير، ولكنهم لا يفعلون ذلك لأن الموضوع لا يهمهم!

الأنذال كثر: طلبت من استاذ جامعي أعرفه وكنت قد ساعدته بانجاز عمل وظيفي هام بدلا عنه، وهو يعمل الآن بوظيفة اشرافية هامة في امارة دبي ومنذ أكثر من عشر سنوات...طلبت منه ان يدلني على وسيلة لتوظيف ابني العاطل عن العمل والمتخرج منذ اكثر من عام، طلبت منه ان يدلني على فرص محتملة على أن ارسل له السيرة الذاتية للمتابعة من طرفه...وقد كان رده متنصلا: ارفع يديك للسماء اخي مهند وادعو أن يفرجها الله عليك وعلى ابنك كما لا تنسى ان تدعو لي ايضا فأنت رجل طيب صالح ودعاءك ربما يكون مستجابا...واحترت بكيفية الرد على مثل هذا الوغد الجاحد "مدعي الايمان"!

بصراحة وربما كنت مخطئا أعتقد ان معظم المعلومات الجغرافية والطبية والعلمية صحيحة حتى يثبت عكس ذلك علميا كما لاحظنا بالاكتشافات الجديدة في الفيزياء الكونية التي تنشر اولا باول وتثير حولها الجدل والنقاش المستفيض...ولا اعتقد بصحة نظرية المؤامرة في هذه الامور تحديدا، وهناك مؤسسات في الغرب وروسيا وآسيا تبذل المليارات لأغراض البحوث العلمية كذلك فهناك مؤسسات علمية وجامعات مرموقة ومجلات علمية ذات مصداقية رفيعة وذات نزاهة بحثية لا يشق لها غبار...وهم لا يستطيعون خداع انفسهم اولا وأخيرا، حيث يوجد تنافس كبير في النادي العالمي...اما نحن فندور في دوامة تخلفنا وظلاميتنا وشعوذتنا ومتاهتنا التي يبدو اننا لا نخرج منها ابدا!

باعتقادي المتواضع فان كل حديث حالي عن دعم الشركات الصغيرة والمتوسطة ما هو الا مجرد تكرار ممل عن الدعم بدون توجيه ودعم حقيقي... مجرد كليشهات دعائية ترويجية لا اكثر ولا أقل...ومن خبرتي المتواضعة عملت

قبل حوالي العشر سنوات في المشروع "اليورومتوسطي للجودة" وقمنا كممثلين عن عدة دول اوروبية وعربية ومنها الاردن بالعمل المتواصل لمدة سنتين وأكثر وقد ساهمت شخصيا ممثلا عن الاردن والدول العربية المشاركة ومنها لبنان وفلسطين وتونس بكتابة ادبيات المشروع "اليورومتوسطي للجودة"...حيث عقدت اجتماعات عمل مكثقة واتصالات بالانترنت بالاضافة لحوالي عشرة لقاءآت ومؤتنمرات عقدت في البحر الميت وبيروت ومالطا وفرانكفورت وايطاليا وباريس....وتمخض العمل المضني عن ايجاد برنامج جودة تقييمي "يورومتوسطي" فريد من نوعه وسهل التطبيق مقارنة بجوائزالتميز الاوروبية المعقدة نسبيا...وقد تم اختيار عشر شركات اردنية صغيرة ومتوسطة للتنافسية وبالفعل فقد تم تطبيق المشروع عمليا وخلال فترة زمنية تجاوزت الستة أشهر... وتم متابعة انجازها وتقييمها حسب معايير الجائزة لتفوز ب "اللوغو" الخاص بالبرنامج الذي يسهل تصدير المنتجات الاردنية الناجحة للسوق الاوروبي...ثم مات المشروع مع تغير الادارات وفقدان الاهتمام على كافة المستويات...وعندما قمت بزيارة مؤسسة "جديكو" (الحاضنة المختارة للمشروع في حينه) لاحقا لاحياء هذا المشروع الفريد وابديت رغبة جامحة للاستمرار بالمشروع وبجهودي الذاتية كوني ما زلت احتفظ بكل التفاصيل النظرية والعملية لم اجد اذنا صاعية ولا تجاوبا عمليا مشجعا مع احترامي للجميع...وسلام وتحية

* * *

وأختم بحثي المطول هذا بسرد تجربتي القاسية الشخصية مع الأخطاء الطبية ومداراتها والتهرب من المسؤولية "الطبية والقانونية": فقد اصبت في مطلع العام ٢٠٠٢ بجلطة قلبية حادة أثناء سواقتي لسيارتي باتجاه الجمعية الاردنية للجودة، وقد تحاملت على نفسي ووصلت لمقر الجمعية بل وتمكنت من الصعود للطابق الأول، ونقلني الأصدقاء لأحد المستشفيات القريبة الكبرى، فاجريت لي عملية تركيب "شبكية" في الجريان التاجي الرئيسي، لكن مضاعفات المعالجة الطبية "الخاطئة" التي تمثلت باهمال الرعاية والمتابعة التمريضية

في المستشفى الشهير، كما بلامبالاة وفوقية "الجراح المعالج" أدت لاحقا لاحتقان رئوي حاد ولتجمع الدماء بالرئتين، وكادت ان تتسبب بفقدان حياتي... ولولا الاستدراك والعلاج السريع والتحول لمستشفى آخر، حيث أشرف على علاجي طبيب متخصص بالأمراض الصدرية ونجوت بحمد الله ورعايته... والغريب أن المستشفى الأول تنصل من المسؤولية تماما، وهو الذي يدعي السبق في مجال "جوائز التميز"، والغريب أني ساعدته (طوال عام ٢٠٠٦) كخبير متخصص باحراز "جائزة التميز المحلية" بعد ان فشل مرارا بتحقيقها بواسطة جهوده الذاتية، والطريف أنه واصل باصرار وتبجح وعاقبني للمرة الثانية، منكرا فضلي وجهودي الاستثنائية ناسبا هذا الانجاز لجهود فريق الجائزة!

ابادر هنا في ختام هذا البحث الحافل بالأمثلة الدالة والتجارب الواقعية والمقتطفات السينمائية، بالتنسيب لتدريس كل من "النزاهة والنظافة والذوق العام والسلوك الحضاري" كمساق تربوي دراسي في مدارسنا وجامعاتنا العربية والاسلامية، لأن الكثير من عامة وخاصة الناس يعتبرون الغش والاهمال الوظيفي والفساد بكافة صنوفه نوعا من الشطارة والفهلوة والذكاء "الفطري والشوارعي"...كما أن البعض للأسف يعتبره "فعلا نخبويا-فئويا" مخصصا للأذكياء وخاصة القوم المتنفذين والأثرياء...حتى أن السينما والدراما التلفزيونية قد نجحت باحاطة الشخصيات الفاسدة والشريرة" بهالة "بهية" من الغموض والسحر والابهار والجاذبية "الكاريزمية...ناهيك عن قلة النظافة والمحافظة على البيئة واحترام الآخرين!

* * *

من أسباب فشل الادارة بالاردن(١)

لقد اقترحت "لافـارج" بالعام ١٩٩٩ برنامجا لادارة التغيير تمهيدا لدمج الاسمنت الاردنية وسمي آفاق ٢٠٠١ وعينت مدير للمشروع بعد ان تلقيت تدريبا مكثفا بفرنسا...واخذت الموضوع بجدية مهنية كبيرة وتم تشكيل خمس فرق عمل فعالة انتسب لها سبعين موظفا ومهندسا متدربا ومحاسبين وتسويق وموارد بشرية...وبعد أن بدأ المشرع يحقق نتائج جيدة وملموسة وغير مسبوقة كأول مشروع ادارة تغيير حقيقي بالاردن (في الصناعة الاردنية الكبيرة)...

تم الايعاز لايقافه (بعد اقل من سنتين تقريبا) وبلا أسباب وجيهة لأنه حقق نتائج ايجابية "غير مرغوبة" على مستويات تحقيق كافة النتائج المرجوة وتطوير العاملين وتدريبهم ورفع سوية الكفاءآت وتعيير الثقافة السائدة (وما زلت احتفظ بالتقارير وأدبيات المشروع)...وحتى لا تضيع الجهود المميزة هدرا فقد قمت بالتعاون مع جمعية الجودة الأمريكية بالعام ٢٠٠٢ باصدار ثلاثة تقارير عالمية تخلد تجربة الاسمنت الاردنية بادارة التغيير والدمج، وربما يمكن الاطلاع عليها بواسطة الموقع العالمي لجمعية الجودة الأمريكية....

كما اني حاولت مرارا تسويق تقنيات المشروع لدى ادارة الشركات الصناعية الكبرى لكي لا تضيع التجربة هـدرا، ولكني لم افلح بحجة عدم الاستعداد والجاهزية وغيرها من الحجج السخيفة المكررة، كما لا قيت جالة مريرة مزمنة من "التطنيش والتجاهل"...

وللأسف فقد تحققت نبؤتي المتشائمة أخيرا ووصلت الشركة لطريق مسدود وللافلاس رسميا باصدار قانون الاعسار في منتصف عام "فيروس الكورونا" ٢٠٢٠ وذلك لعدة أسباب يصعب حصرها تشير للانتهازية والفساد والتكسب والرواتب المرتفعة وقلة الاخلاص وعدم الانتماء وعدم تقبل التسويات البيئية

الريادية وبرامج التقاعد المبكر وضعف تعاون العاملين والسكان وغيرها من جملة الأسباب التي تتطلب خبراء موضوعيين لتقصيها ووضعها بتقرير مسهب للاستفادة والعبرة / وأنا جاهز لعرض خبرتي النادرة في هذا المجال !

غيرُ مجدٍ في ملّتي واعتقاد ... ينوح باكٍ ولاترنم شاد
وشبيهٌ صوت النعيّ إذا قِيـ ... ـس بصوت البشير في كل ناد
أبَكَت تلكم الحمامة أم غنّـ ... ـت على فرع غصنها الميّاد
صاح هذي قبورنا تملأ الرُحـ ... ـبَ فأين القبور من عهد عاد
خفف الوطء ما أظن أديم الأ ... رض إلا من هذه الأجساد
وقبيح بنا وإن قدُم العـ ... ـهد هوان الآباء والأجداد
سر إن اسطعت في الهواء رويداً ... لا اختيالاً على رفات العباد
رُب لحدٍ قد صار لحداً مراراً ... ضاحكٍ من تزاحم الأضداد
ودفينٍ على بقايا دفين ... في طويل الأزمان والآباد

(ابو العلاء المعري)

...عاد وتذكر طفولة قديمة وحماما شعبيا قي مدينة عتيقة، تذكر الأجساد العارية والبخار المنبعث من كل مكان، كما تذكر عشرات " الصراصير " الجريئة المزروعة على الجدران، بدا المشهد " سيرياليا "، وكأنه لوحة منسية لسلفادور دالي، ثم تذكر هذه الحشرات الكريهة وهي تحرك شاربيها بوقاحة وتحدي، ومنذ ذلك الحين وهو يخاف "الصراصير"، فقد انطبعت صورتها في ذهنه، وكونت لديه "رهابا حشريا" لا يستطيع الفكاك منه !

وتساءل : لماذا يفكر بكل هذه الذكريات القديمة ؟ ولماذا تتزاحم أخيلتها في ذاكرته كأرشيف كاميرا عتيقة ؟ ولماذا يكتسح دماغه المرهق بهذا الحشد المتضارب من الصور والأفكار؟ ما المغزى من ذلك ؟ عاد بهدؤ واثق ليؤكد لنفسه أن قلقه الخاص مرتبط بقلقالكون، وعليه ان يواجه العالم ببسالة ويؤدي رسالته ! فلماذا يخشى المستقبل وكله موجود في الحاضر بشكل مرمز ومقنع !

يقول غودار: عندما ارى الناس يتحركون بحرية في الشارع أذهب وأصور حركتهم، لأن احساسي يقول لي أنهم احرار، وانا احب ان أصور الانسان الحر

تماما بل أن عددا كبيرا من ما يسمى "الأصدقاء الافتراضيين "لا يشارك او يساهم بأية أفكار او تعليقات او لنكات بل يستخدمونه كوسيلة للرصد والتجسس والفضول لا غير...وهذا مؤسف حقا!

* * *

(المقالة الثقافية الصريحة ذات الخلاصة المعبرة)!

الواقع الثقافي العربي: التنكيل أم التبجيل

لا يختلف واقعنا الثقافي العربي عن واقعنا السياسي من حيث الاصطفاف والتعصب والانغلاق واحتكار الصواب، وان كان يبدو اقل حدة وتأثيرا نظرا لارتباطه المباشر بالنخبة واحتقانهم ورؤياهم النرجسية للامور، وحيث طرأ على الساحة سلاح "اللامبالاة والاستبعاد والاقصاء"، في حين تكرست الاقليمية والجهوية والشللية بأبغض صورها، وتجلت بالنجومية الغير مبررة لنفس الشخصيات وكان النساء لم تلد غيرهم...وبما ان المشهد السياسي يتصدر المشهد العام لحالتنا العربية، وخاصة مع تداعيات الربيع العربي المخيبة للآمال والتوقعات، فقد أصبح التحايل والتجاهل هو سيد الموقف في الحالة الثقافية السائدة، ولم نعد بحاجة لمكاشفة خطيرة يقوم بها شاعر فذ ك "شوقي يزبع" عندما كشف بغير قصد (قبل حوالي عقد من الزمن) عن احتقان هائل مكبوت، يعمل كالبركان الذي ينبثق راشقا حممه بعد حركة طبوغرافية بسيطة...واتساءل ككاتب مثابر : ماذا يستفيد الابداع العربي من هذا التراشق الكريه والتجاهل اللئيم؟ وماذا نكسب من تقزيمنا المزمن للابداع؟ ولماذا يدمن العربي على نفس الوجوه والشخصيات والأفكار في كافة مناحي الحياة السياسية والثقافية والعملية، وكأنها تستنسخ ذاتها بطريقة بلهاء مشوهة؟ ولماذا لا يسمح بانضمام أعضاء جدد لنادي الثقافة والكتابة؟ حيث يغلب التثاؤب والملل على معظم المقالات السياسية والثقافية في صحفنا المطبوعة؟ ولماذا يستنشق القارىء والكاتب العربي الاوكسجين عندما يطلع (كمثال) على صحف تفاعلية ومواقع الكترونية رائعة تعطي المجال والصدارة لكل الأقلام المبدعة لأن تعبر عن وجهة نظرها بحرية بلا تنغيص واحتكار وبلا مقص رقيب قمعي ! وينطبق الأمر كذلك على

العديد المواقع العربية المتميزة في المهجر، والتي تسمح للعديد من الأقلام العربية ان تكتب بحرية وفي كافة المجالات وبلا موانع ومحرمات وضوابط لا معنى لها، لاغية احتكار الكتابة ومفهوم "النخبة المنافقة" التي تكتب "حسب الطلب" ! الغريب أن هذه الصحف والمواقع الواثقة بنفسها تسمح بالتعبير عن الرأي العربي بكل أطيافه وبلا اصطفاف بغيض متحيز لهذا الطرف او ذاك، وخاصة في ظل التداعيات الخطيرة المتلاحقة لما يسمى "الربيع العربي" (وربما يكمن هنا سر نجاحها اللافت والمتميز وربما الكاسح)....وأضرب مثالا لبعض المواقع العربية الهامة والمشهورة التي تصدر في عواصم الغرب، والتي تستنكف عن نشر المقالات التي تفضح ممارسات العدو الاسرائيلي في قلسطين الحبيبة، كما أنها لا توافق للتعرض لتاريخ النكبة الفلسطينية او لموضوع المحرقة الاسرائيلية بأي نقد او تساؤل أو تحليل، وكأن قصة المحرقة المزعومة أصبحت دينا عالميا جديدا يتمتع بالقدسية، ولا يحق لأحد التشكيك بملابساتها ومبالغاتها المزعومة التي "صدعتنا" السينما الأمريكية بقصصها الدرامية البائسة والمفبركة !

أذكر أني حضرت منذ أربع سنوات دورة متقدمة باللغة الانجليزية، وطلبت منا معلمة اللغة "الأمريكية الجنسية" أن نكتب مقالا انشائيا بالانجليزية، فكتبت مقالا احتوى على بعض الأخطاء الاملائية واللغوية، ولكن اسلوب المقال أعجبها كثيرا فأصرت على منحي شهادة رسمية تقر بوجود مهارات كتابية تؤهلني لأن اكون كاتبا، مع أني أبلغتها اني اكتب المقالات عادة بالعربية، هكذا استطاعت هذه المدرسة المتمرسة أن تكتشف الابداع بنمط الكتابة تلقائيا، دونما حاجة للتذكير لأهمية الانضمام لدورة متخصصة باهظة التكلفة لتعلم الكتابة الابداعبة، لأن الكتابة هي قبل كل شيء موهبة وليست مهارة مكتسبة ورغبة جامحة، وأشبه اندفاع هنا البعض للكتابة المتسرعة والشهرة بالطالب غير النبيه الذي يغش بانتظام ليصبح طبيبا زائفا يذهب بمرضاه المساكين للقبر بدلا من الشفاء ! وهناك مثل شهير يقول " أنك تكتشف الجودة عندما تراها "، كما أن هناك مقولة عربية تراثية قديمة تقول : ابعد عن الكتابة لست منها ولو لوثت ثوبك بالمداد ! كما أن هناك اشكالية كبيرة لا توجد تحديدا الا في مجال الكتابة،

وتتلخص في انقسام الكتاب لصنفين لا ثالث لهما، صنف يكسب رزقه من الكتابة وتقدم له المكافآت المالية (كراتب) والمادية المتمثلة بتكاليف السفر وحضور المؤتمرات والندوات، كما انه يلقى المدح والثناء وتسلط غليه الأضواء، وصنف آخر (مهمش) يكتب مجانا هنا وهناك ولا يقبض شيئا ولا يتوقع شيئا بالمقابل، ومن الصعب تحديد المعايير هنا لأنها تعتمد على عدة عناصر منها القدرة المالية للصحف (وربما بعض المواقع الألكترونية المشهورة) وتوجهاتها الكتابية المختلفة، كذلك فالأمر يرتبط بالتوجهات السياسية والثقافية السائدة لدى الصحيفة، وتمازج الكتاب مع الأراء المطلوبة وقدرتهم على الاقناع والتحليل والتلون والتملص، ومدى شعبيتهم وتمتعهم بكاريزما كتابية وعناصر اخرى يصعب حصرها هنا، والغريب ان قوة التعود تصبح هنا قاهرة وملزمة، بمعنى انه من الصعب ان يكتب الكاتب المحترف بلا مقابل، وكذلك فالكاتب الهاوي قد يجد صعوبة في الكتابة اذا ما وعد بمقابل مالي او مادي، وهذه معضلة انسانية يصعب فهمها، كذلك فهي ترتبط لحد ما بالأنا والغرور وتقدير الذات المبالغ به، واحيانا بالقدرة على تسويق موهبة الكتابة، وقد يكون هناك دور خفي للواسطة والمحسوبية والعلاقات العامة، مقابل سؤ تقدير الموهبة والتواضع والطيبة لكي لا أقول السذاجة، وعدم الالمام بطرق التكسب والتسويق الذاتي للامكانات، واعتبار الكتابة كهواية محفزة لا غير !

الابداع كالأشجار المثمرة لا يستمر الا مع تعرضه للشمس والهواء النقي ومياه المطر، ولا يمكن ازدهاره في ظل أجواء "العتمة والظلام" والتجاهل والتهميش والنقد الجارح "السائدة"، لهذا أسوق القصة المعبرة التالية : من سنوات تم تشكيل فريق من الشباب اللامعين (في جامعة وسكونسن الأمريكية) وتم اختيارهم من اولئك الذين يتمتعون بمواهب ادبية-كتابية فذة، واللذين كانوا اصلا مرشحين لأن يصبحوا شعراء وروائيين او كتاب مقالات. كانوا متميزين في قدرتهم الابداعية على استخدام اللغة الانكليزية، وكانوا يلتقون بشكل منتظم لتبادل القراءآت والنقد، ولكنه كان نقدا صارما لا يرحم ! وقد سموا انفسهم "الشانقين" (ربما لأنهم يشنقون ضحاياهم المشاركين أدبيا)، واستاءت النساء

وبعض الموهوبين، فقرروا الخروج وتشكيل ناد موازسموه "المجادلين"، وكانوا يتبادلون أيضا القراءآت والنقد، ولكن بطريقة ايجابية تحفل بعبارات "التشجيع والاطراء". وبعد مضي حوالي عشرين عاما، تبين وجود فرق شاسع بين مصير أعضاء المجموعتين، فلم يحقق أعضاء الفريق الأول أي انجاز ادبي متميز، بينما انبثق عن المجموعة الايجابية الثانية اكثر من ستة كتاب، وهذا ما تفعله تماما هذه المواقع وبعض الصحف المهجرية وبتلقائية مهنية تحسد عليها، حيث تسمح (كما لاحظت) لمعظم الأقلام المتمرسة والواعدة بالكتابة والتعبير وفي كافة المجالات، لتفرز بالممارسة كتابا مبدعين جدد...

لقد "خنق" اعضاء المجموعة الاولى بعضهم البعض تحت تاثير النقد السلبي الجارح (ربما كما يخنق العرب حاليا بعضهم البعض !)، بينما ساعد اعضاء المجموعة الثانية بعضهم البعض لابراز مواهبهم الأدبية وصقلها حتى تمكنوا من فرز بعض الكفاءآت الأدبية المتميزة، والتي ساعدها التحفيز والتشجيع على الابداع والتميز.

هناك نكتة معبرة تقول أن شخصا سأل المسؤول عن التعذيب في جهنم يوم القيامة عن سر تركه للمذنبين العرب بلا جلاد يتولى تعذيبهم، فأجاب المسؤول بلا تردد : هؤلاء قوم لا يحتاجون لجلاد لأنهم يعذبون بعضهم البعض، بل " ويتفننون" في ذلك !

لماذا يسود هذا الوضع الكريه في اوساط المبدعين العرب والثقافة العربية؟ ربما لغياب رأي عام ثقافي-أدبي (ولا اقول سياسي لأنه مفقود تماما)، فالكثرة العربية امية او مغيبة و مضللة، ومعظمها منغمس "بلا وعي" في ثقافة رديئة سائدة تعتمد الأدب الركيك والكتابة السطحية والفن الهابط، تعززها بعض الفضائيات والصحافة الموجهة والمواقع الألكترونية المتكاثرة !


يافا سنة ١٩٢٤


www.facebook.com/nabluspast.present

الكتابة لدي أشبه بالتنفّس.. فكما لا يمكن أن أعيش بلا تنفس , فإني لا أستطيع العيش بدون الكتابة! ل بابلو نيرودا

من خبرتي تبين لي أن العلاقات الوهمية هي الأكثر تأثيرا من العلاقات الافتراضية والعلاقات الواقعية...ودام تواصلكم

https//:www.facebook.com/SalvadorDaliPage/photos/a403295316.?/041.195779.15650321041/10154332090551042type3=

* * *

نصائح أخيرة مختصرة «حياتية وعملية» لقراء الكتاب الأكارم

تذكر شيئا كل يوم، قلل من مقتنياتك، طور فضولا تجاه العالم، تذكر أسماء الناس، ركز على الحاضر وعش اللحظة الراهنة، ابتسم أكثر، اشرب الماء بانتظام، لا تاخذ الحياة كثيرا على محمل الجد، فكر دوما بطريقة ايجابية، اقرأ الكتب كلما استطعت، تشمس وعرض نفسك للهواء المنعش، ساعد الآخرين برغبة وبلا تحميل للجمايل!

حدد وقتا يوميا للقلق، كن نزيها وموضوعيا وحياديا، تحدث بصوت خافت وكن لطيفا، حدد اهدافك واسعى لتحقيق احلامك، ابدأ يومك فورا وانجز مهماتك بنشاط وفعالية، سافر قدر ما استطعت، لا تتأثر كثيرا بكلمات الآخرين تجاهك!

سامح وتسامح، اشعر الاخرين بأهميتهم، مارس الصلاة والتعبد والتأمل يوميا، تنفس بعمق وبطء، سيطر على عقلك وعواطفك، تعلم القراءة السريعة، استرخي باستمرار..كافىء أحيانا نفسك، كون انطباعا جيدا لدى الاخرين، استخدم نظرات عينيك بكفاءة وتدرب على ذلك...ثم كن غامضا، طور مهاراتك وشغفك الخاص وهواياتك وتميز بشيء ما!

تدرب على استخدام عقلك يوميا، اقرأ شيئا ملهما قبل النوم وبعد المشي، افعل ما ترغب بفعله، شاهد أفلاما مميزة وعروضا موسيقية جميلة ومسرحيات كوميدية مشهورة...

اختر أصدقائك بحكمة، لا تحرق الجسور مع الاخرين، ثم اكتب مذكراتك احيانا، وتعلم أن تستخدم حدسك واللاشعور (كيف)؟!

طور شخصية كاريزمية بتعلم التحدث والكلام التفاعلي الديناميكي الجاذب، وبتطوير حس الطرافة والنكنة، وبتفادي الملل والبحلقة والثرثرة والاستغابة والنكد وازعاج ومحاسبة الاخرين، ثم حاول ان تتقبل الآخرين باختلاف شخصياتهم!

ثم اسخر بصمت وحذر من " المتشائمين –– أصحاب الطاقة السلبية "... ولا تجعلهم أبدا ينكدون عليك عيشك وحياتك وخطط مستقبلك !

أخيرا لا تيأس من تكرار المحاولة باصرار ومثابرة وحتى لو نجحت بتطبيق بعض هذه التوصيات والاقتراحات فأنت على الطريق الصحيح لتحقيق الذات والتمتع بالحياة، ولاتنسى ان تشكرني في حال نجاحك باحراز نتائج ايجابية...

* * *

تصنيف اعجبني

أحاول فيما يلي تلخيص معظم فئات مستخدمي الفبس بوك وأرجو التعليق او الاضافة وابداء الملاحظات وتحديد ما يخصكم : الخفيف الدم وصاحب الحكم و القفشات – المتفلسف دوما – الأيدولوجي المتعصب _ ناقل وواضع المقالات _ الجاهز للتعليق دوما – الذي يعتبره منزله ومن تراث العيلة ويضع كل الصور والأحداث العائلية – المتحذلق – الغامض ولا تعرف حتى اسمه الحقيقي – رجل الأمن المتصيد للتعليقات التي تتجاوز الخط الأحمر وقد يوجه تهديدات لهذا او ذاك – المغرور المتعالي – السائح الذي يتحفنا بالصور العالمية – النرجسي الذي لا يهتم الا بنفسه ومطالعاته وعائلته واصدقائه – ناقل اليوتيوب والروابط الموسيقية بانواعها – سارق افكار غيره والذي يحاول ان ينسبها لنفسه – المسافر والذي يبلغنا دوما بذهابه وايابه – الخبير المتحذلق والمغرور – الشاكي والباكي دوما – الفلتة الفيلسوف عبقري زمانه – الكاتب والمفكر والروائي الذي يرى نفسه مركز الكون – واضع الآيات القرآنية وناقل الآحاديث النبوية و"جمعة مباركة " – القارىء المنصت – الزميل المخلص – الرومانسي الحالم – الباحث عن علاقات – الانتهازي – المدعي والاستعراضي – الفئوي المتعصب – المتحرر والذي لا يبالي – المتعصب دينيا او طائفيا او جهويا او اقليميا ومناطقيا – السخيف التافه – الحذر الذي لا يعلق ابدا ويعتبره وسيلة للتجسس ومراقبة الاخرين – الصريح الواثق من نفسه – المتردد – اللطيف دوما – العدواني الوقح – الباحث عن عمل وفرصة – الموهوب الذي ينشر ابداعه – العنصري النرجسي الأناني

الذي لا يعترف بأحد غيره – ناشر الاشاعات والأكاذيب – المتباهي بشكله – المحب للحياة – زائر المقابر – الشاعر المحبط – الكاتب المحبط....مع المودة وفائق الاحترام، طيعا ينطبق هذا التصنيف على الذكور والاناث، شكرا لصبركم واهتمامكم، وارجو الاشارة للمصدر في حالة النقل والاستفادة...

* * *

بلاد العرب أوطاني:

قصة قصيرة واقعية وصادمة!

عمل لسنوات كمهندس موقع وبظروف صعبة صيفا وشتاء وثلجا وصقيعا وبلا تسهيلات وعلاوات ومزايا وسكن لائق...وعندما انتهى المشروع وتحول المشروع الكبير لمصنع كبير منتج وبدأت الادارة العامة بالتوظيف وتوزيع المناصب والمكاسب، تم استبعاد فكرة توليه لمنصب مدير بصرامة قطعية بحجة أنه "غربي" (أي من الضفة الغربية وليس الشرقية)... وليس من ابناء و"عجول"المنطقة، وفجأة وبتنسيب ساحق ماحق وعن طريق "كرت غوار" الفعال عين مهندس آخر قادم من عمان (أصله من احدى مدن الجنوب) ويعيش ويعمل بعمان مديرا كبيرا بالرغم من انه لم يعمل يوما بهذا المشروع الجنوبي! وواصل عملخ مستكينا صاغرا...ولكن عندما احتج "بأدب ولباقة" قائلا: فلما لم تعينوه منذ البداية اذن؟ قيل له ببرود مقنع: لقد كان مجرد مشروع مرهق في بداياته بظروف عمل صعبة وبلا مزايا! ومن الغبي الذي كان سيقبل بهذا العمل بالله عليك؟!...أما الآن فقد أصبح الموضوع مجديا وحان وقت الحصاد! سمع ذلك بذهول وصمت واستغرب من غباءه وانتمائه وسذاجته ووطنيته ونزاهته وضياع سنوات عمله في المشروع...ثم قال في ذاته يائسا: هل يحدث مثل هذا الا في بلاد العرب والمسلمين؟ وفهم أخيرا احد أسباب الهجرة!

نبذة عن المؤلف

- اعداد وانجاز وتأليف: المهندس مهند النابلسي
- (Mobile:0795682089)mmman98@hotmail.com-
- Phone:065528613
- Amman- Jordan- POBox: 183936- Amman 11118
- خبير متخصص محترف يقدم دورات تدريبية مبتكرة واستشارات عملية ناجحة في مجالات:
- جوائز الجودة والتميز (خارطة الطريق للتميز)
- مهارات العرض وادارة الوقت و"الخلاف"
- مدخل الى الحيود السداسي والجودة الرشيقة
- ادارة مشاريع الحيود السداسي ومتطلبات التطبيق العملية
- الكايزن كمنهجية متكاملة لتحسين الاداء وتطوير العمل
- القيادة بالحيود السداسي وأدوات الادارة العليا
- ادارة الجودة الشاملة
- أيزو ٩٠٠١ / ٢٠٠٨
- التدقيق الداخلي للأيزو
- ادارة التغيير مع طرح تجربتي "جنرال اليكتريك والاسمنت الاردنية / لافارج" (آفاق ٢٠٠١)
- بطاقات الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي ومنظومة "السوت"

- تأهيل المؤسسات العربية لتطبيقات ناجحة بالأعمال
- السيكس سيجما (الحيود السداسي) لكافة المستويات والأحزمة
- عدد كبير متوازن من التطبيقات العملية الجماعية (بالعربي) تشمل كافة المساقات الموضحة اعلاه لضمان استيعاب المادة واعادة التطبيق العملي بمواقع العمل الميدانية.
- فيديو جذاب معبر لحالات عملية متعددة تشمل الكثير من التطبيقات العالمية الشيقة لكافة مجالات الجودة الحكومية والانتاجية والتصنيعية والخدماتية.
- مؤهلات مهند النابلسي الأكاديمية والمهنية والعملية:
- ماجستير بالهندسة الكيماوية من جامعة فرايبرغ التقنية بألمانيا
- دورة متخصصة بتحسين المنتجات الصناعية بطوكيو- اليابان بالتنسيق مع اليونيدو
- شهادة "مدير جودة معتمد" من جامعة مانيتوبا الكندية بالعام ٢٠٠٢
- أربع شهادات بالسكس سيجما والجودة الرشيقة من جامعة فيلانوفا الأمريكية من العام ٢٠٠٤ وحتى ٢٠٠٧، على النحو التالي: الحزام الأخضر، الحزام الرشيق، الحزام الأسود، شهادة الماستر الشاملة بالحيود السداسي (السيكس سيجما).
- مدير مشروع آفاق لادارة التغيير بالاسمنت الاردنية للأعوام ١٩٩٩-٢٠٠١، وتتعلق بتجربة الخصخصة والدمج مع شركة لافارج الفرنسية العالمية.
- عضو مؤسس بجمعية الجودة الاردنية، ومشارك بمجلس الادارة للأعوام ٢٠٠٠—٢٠٠٥
- عضو بنقابة المهندسين الاردنيين (٦/١٢٨)، وبجمعية الخرسانة الاردنية والمستشارين الاردنيين، وعضوية جمعية الجودة الأمريكية للعام ٢٠٠٠

- ألف كتابين هامين: الجودةالشاملة ومجالات تطبيقها العملية بالعام ٢٠٠٢، والكتاب الثاني أسرار الحيودالسداسي بالعام ٢٠٠٥، وقد حاز هذا الكتاب على جائزة جامعة فيلاديلفيا الاردنية لأحسن كتاب اداري- تقني.
- عمل كمستشار جودة لجيدكو (تنمية الصادرات) للفترة من ٢٠٠٣-٢٠٠٦ حيث شارك بفعالية بالمشروع اليورو-متوسطي لبناء ما يسمى "كواليتيثيم" المخصص للشركات الصعيرة والمتوسطة، وقد مثل الاردن بلجنة "الكتابة"، وتم عقد اجتماعات و"سيمنارات" ناجحة لاطلاق المشروع الريادي وبناء عناصره وتعزيز وتبادل الخبرات في كل من الاردن، لبنان، مالطا، تركيا، ألمانيا وفرنسا وتحديدا باريس كمركز الانشاء والعمل، وقد ساهم بانجاح المشروع حيث تم تأهيل عشر شركات اردنية صغيرة متنوعة للاستفادة من مزايا المشروعل تطوير الجودة وتاهيل منتجاتها لدخول السوقا لاوروبية، وقد كان مشروعا رياديا بامتياز حيث انه نجح بدمج مفاهيم الجودة الشاملة ومعاييرجوائزالتميزبشكل عملي يناسب طبيعة عمل المؤسسات الصغيرة تحديدا.
- عمل كمقيم اساسي بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالعامين ٢٠٠٢ و٢٠١٠ (للقطاعين الخاص والعام).
- عمل كرئيس فريق تقييم بجائزة الملك عبد العزيز للجودة للدورتين ٢٠٠٨ و٢٠١٠ (للقطاع الخاص السعودي-مصانع الغاز والبتورول بالمنطقة الشرقية).
- عمل كمقيم لجائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز بدورتها الثالثة بالعام ٢٠١٣.
- عمل كمرشد معتمد لجوائزالتميز لكل من منطقة العقبة الاقتصادية (ايسيزا)، ولـوزارة المالية الاردنـيـة (وكذلك بمشروع ادارة التغيير والحكومة الألكترونية)، ولمؤسسة الاقراض الزراعي ومركزالتدريب المهني، ولشركة نات هيلث للتامين الصحي، ولمستشفيات التخصصي

والاستشاري (للأعوام ما بين ٢٠٠٦ وحتى ٢٠١١)، وفد نجحت بعض هذه المؤسسات والشركات باحراز جوائز وختم التميز.

- عمل بمجال صناعة الاسمنت السعودية والاردنية لأكثر من ٢٥ عاما، وفي مناصب قيادية اشرافية.
- كتابة عشرات اوراق عمل المتخصصة (بصناعة الاسمنت) والمقالات بالادارة والجودة والتميز.
- قدم عشرات الندوات والدورات التدريبية الناجحة المحلية والاقليمية التي شملت سوريا والسودان وليبيا وأبو ظبي والعين، بالاضافة لذلك فقد تعامل مع متدربين سعوديين وقطريين وعراقيين، ومع مؤسسات تدريبية محلية واقليمية مشهورة، وشملت مواضيع مختلفة كالجودة الشاملة والكايزن والحيودالسداسي والادارة الاستراتيجية وادوات الجودة والجودة الرشيقة وبطاقات الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي، والأيزو ٩٠٠١-٢٠٠٨، والتدقيق الداخلي على الأيزو، وادارة التغيير، ومنهجيات عمل الفريق، كذلك قدم محاضرات واستشارات معرفية بمجال خارطة الطريق لتحقيق التميز المؤسسي...الخ.
- بشهري حزيران ونوفمبر من العام ٢٠١٣ تم تقديم دورتين مكثفتين (٢٥ ساعة تدريبية) لكل من وزارة مالية حكومة أبو ظبي ولبلدية العين بمساقي: السيكس سيجما والكايزن.
- مع نهاية العام ٢٠١٤ (١٦-٢٨/١٢/٢٠١٤) تم تدريب ١٨ سعودي من المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني السعودي على "ادارة مشاريع الحيود السداسي (بواقع ٥٠ ساعة تدريبية).
- تدريب "حيود سداسي" لعشر ساعات في غرفة تجارة عمان بنيسان ٢٠١٥، ولعشرين ساعة لكوادر وزارة العدل في جامعة "طلال أبو غزالة" بشهر أبريل ٢٠١٦.

6 people have recommended Muhannad:

“i would like to recommend eng.muhannad doe as a candidate for a position required high qualified

management consultant and researcher related quality and organizational business excellence.

eng.muhannad did an excellent job during last two cycles of King AbdulAziz Quality Award (KAQA)

- KSA, he is one of best of senior assessors and team leaders he has excellent written and verbal

communication skills, is extremely organized, can work independently and is able to follow through

to ensure that the job gets done. sincerely, Eng, Hussein Khatatbeh Senior Management

Consultant Expertpath Company Ltd. KAQA- Project Manager”

— **husseinkhatatbeh**, Senior Consultant, Expertpath Limited, managed Muhannad at POQ

“Muhannad is expert on TQM & six segma , he has his own thoughts , he writes a wonderful article

— **Hiba Hanoon**, Assessment & training Coordinator, KACE, was a consultant or contractor to

Muhannad at POQ

“Muhannad is an expert and consultant in change managmenet. He is really a hard worker.”

— **Eman Jaafari**, Training Coordiantor, Gpcube, worked directly with Muhannad at POQ

““I had a quality opportionity working with Mr. Muhannad Al Nabulsi on a King Abdulla second

Reward project.Muhannad demonstrated a high capacity in Quality control and worked together as

a team to capture and analyseNatHealth procedures and policies. Muhannad also contributed very

much in enhancing the Quality solutions and added an analytics to facilitate the decision maker with

timely info. needed for actions taking. I do wish him all the best and success. IyadAttari””

— **IyadsobhiAttari ,MSF ,CFM ,CPM ,CPFA**, was Muhannad’s client

“Muhannad is dependable, hard-working team leader. I worked with Muhannad during the first

assessment cycle of King Abdulaziz Quality Award, and I would recommend him for any similar

position.”

— **FahmiAbdein**, General Manager, Empower for Organizational and Human

Development, worked with Muhannad at POQ

Page 3

“Muhamed has done a fantastic job as project manager for the first experience in privatization of a

Jordan Company. He acted as a Change Champion in a challenging environment.”

— **Patrick Rarivoson, directeur, idrh, was with another company when working with Muhannadat** JCF

To read the Standard Normal Table, we go down the left hand column until we reach 1.5. Then we move over until we reach 0, which is the hundredths place of the decimal. The answer 0.4332 means there is 43.32% of the data between the mean and the 1.5 standard deviation mark.

Another note: This z-table will display the percentile from the mean to the z-value. Other tables may give you different sections of this curve (i.e. the z-value to the nearest tail, the negative z-value to the positive z-value, etc). Be certain you know which one is provided before completing your analysis.

z	0	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0	0	0.004	0.008	0.012	0.016	0.019	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.091	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.148	0.1517
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.17	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0.5	0.1915	0.195	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.219	0.2224
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0.7	0.258	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0.8	0.2881	0.291	0.2939	0.2969	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.334	0.3365	0.3389
1	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3513	0.3554	0.3577	0.3529	0.3621
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.377	0.379	0.381	0.383
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.398	0.3997	0.4015
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.437	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.475	0.4756	0.4761	0.4767
2	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4817
2.1	0.4821	0.4826	0.483	0.4834	0.4838	0.4842	0.4846	0.485	0.4854	0.4857
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875	0.4878	0.4881	0.4884	0.4887	0.489
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904	0.4906	0.4909	0.4911	0.4913	0.4916
2.4	0.4918	0.492	0.4922	0.4925	0.4927	0.4929	0.4931	0.4932	0.4934	0.4936
2.5	0.4938	0.494	0.4941	0.4943	0.4945	0.4946	0.4948	0.4949	0.4951	0.4952
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959	0.496	0.4961	0.4962	0.4963	0.4964
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969	0.497	0.4971	0.4972	0.4973	0.4974
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977	0.4978	0.4979	0.4979	0.498	0.4981
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984	0.4984	0.4985	0.4985	0.4986	0.4986
3	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.499	0.499
3.1	0.499	0.4991	0.4991	0.4991	0.4992	0.4992	0.4992	0.4992	0.4993	0.4993
3.2	0.4993	0.4993	0.4994	0.4994	0.4994	0.4994	0.4994	0.4995	0.4995	0.4995
3.3	0.4995	0.4995	0.4995	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4996	0.4997
3.4	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4998

Any point outside control limits ✓

consecutive points on same side of centerline 7 ✓

consecutive points increasing or decreasing 7 ✓

of 3 points in same zone A or beyond 2 ✓

of 5 points in same zone B or beyond 4 ✓

consecutive points alternating up and down 14 ✓

consecutive points in either zone C 14 ✓

:Western Electric Rules for Control ✓

Any point outside control limits ✓

consecutive points on same side of centerline 9 ✓

consecutive points increasing or decreasing 6 ✓

of 3 points in same zone A or beyond 2 ✓

of 5 points in same zone B or beyond 4 ✓

consecutive points alternating up and down 14 ✓

consecutive points in either zone C 15 ✓

points in a row outside zone C, same side of centerline 8 ✓

Nelson Tests for C p chart

p chart

np chart

c chart

u chart

Attribute Control Charts:

Attribute Charts	Defectives (Pass/Fail)	Count of Defects
Constant	np	c
Varies	p	u

Here is a simple chart to determine which attribute chart to use. If the sample size is constant, use np or c, depending on whether the data is defectives or defect count. If the sample size varies with each sample, then use the p or u chart, depending on whether the data is defectives or defect count. The p and u chart will have adjusting control limits based on the sample size, whereas the np and c chart will have consistent control limits.

Create a control chart and histogram before performing any data analysis or calculations

Use at least 20 data points before calculating control limits

Moving Range charts are optional, and not required with Individuals charts

Spec limits may be displayed on Individuals charts, but can lead to complacency, never on X-bar and R charts

Apply SPC to the inputs of a process whenever possible

Use X-bar and Standard Deviation (S) chart instead of X-bar and R chart when subgroup size > 5

Special causes are indications of potential problems, they cannot guarantee that a problem exists

Document any out of control condition observed on a chart, to show evidence that it was seen, and some investigation took place.

Help identify waste in your area What is the Cost of Poor Quality?

- The financial cost estimate of these "wastes" and how they impact the company

Estimate the costs spent dealing with the problem

Collect data over time if necessary

Determine root cause of problem

Brainstorm and cost-justify solution

Quantify actual savings after implementation

Look for new opportunities

What is the Cost of Poor Quality?

- The financial cost estimate of these "wastes" and how they impact the company:

When we reduce or eliminate COPQ, it results in:

Job Security through increased sales and orders from the satisfied customers

Improved company performance

- stock investments, pay raises, bonuses, cost savings and avoidances

Higher job satisfaction

Reduced cycle time from order to delivery

Freed up resources to focus on other areas in need

Permanent

Trained employee on proper machine use

Changed product design to make parts easier to assemble manually

Specific customer document critical to project is identified with red folder

Update all customers with latest software revision to fix problem

Fallen patient given full-time assistant to provide help moving around hospital

Employee fired for ethical violation

Preventive

Made training a requirement to new employees working in that area

Changed design guidelines to not allow for use of part in full scale production

All documents that are critical to project are identified with red folders

Check for those software bugs added to checklist and performed prior to release of software

Process developed to identify "at risk" patients for falls who require assistant

Ethics training developed and provided to all employees

Muhannad Alnabulsi:

Final Advice:

"I want you to consider that we talk about using the tools of Quality but we're not doing it. So I'm going to ask you: Start using the tools of Quality, start putting together improvement projects that will slay dragons and take those out and present them at conferences so people can have an example of what that might look like, right? Because we're not seeing it, and so I'm going to tell you, almost everybody is "admiring the problem" or they're not reporting it; one of those two things: Admiring the problem or not reporting it!

You are a GENIUS!Finally…

gettyimages

Way to go!! You just smashed this IQ test. Solving equations never proved difficult to you. You know more than you think and your brain in wired in a wonderful way, so SHARE your results and show the

world how much of a genius you are!

نعم والحال ينطبق على حالتنا الانتاجية عموما حيث نشخص مشاكلنا بصراحة واسهاب وتكرار ثم نستنكف عن عرضها بتقارير مختصرة ونتجنب استخدام الأدوات الملائمة لحلها ونتشدق بالشكوى والاستعراض مثل المريض الذي يشكو معاناته من مرضه دوما ويتردد في تقبل العلاج ومعالجة الأسباب جذريا! أسرار الحيود السداسي:

درع جائزة جامعة فيلادلفيا لأفضل كتاب تقني للعام ٢٠٠٥:





نحن بنعمة الله عبدالله الثاني ابن الحسين ملك المملكة الأردنية الهاشمية

تقديراً للجهد الذي بذله المهندس محمد عارف النابلسي

في تقييم المؤسسات التي تقدمت للمشاركة

في برنامج "جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز" في دورته الثانية لعام ٢٠٠٢

نسر بأن ننعم عليه بشهادة التقدير هذه تقديراً لجهوده المخلصة.

صدر عن قصرنا بسمان الزاهر في عمان

في اليوم السابع والعشرين من شهر رمضان سنة ألف وأربعمائة وثلاث وعشرين هجرية

الموافق لليوم الثاني من شهر كانون الأول سنة ألفين واثنين ميلادية.

عبدالله

مبروك اكتمال قراءتك للكتاب والاستفادة من مضمونه في عملك!

CONGRATULATION!

الكاتب الأردني-الفلسطيني: مهند "محمدعارف" النابلسي

"السيرة الذاتية المختصرة

"■الاسم الأول مهند: ■مواليد ٢٠ شباط فبراير ١٩٤٩ في نابلس، فلسطين ■مكان الإقامة الحالي: عمان--الأردن■الجنسية الحالية: أردنية■التخصص الجامعي: هندسة كيماوية ■اسم الجامعة، والدولة التابعة لها: فرايبرغ، ألمانيا ■سنة التخرج:١٩٧٣ ■الشهادة الجامعية: ماجستير■ التخصص الأدبي: كاتب مقالات وقصص خيال علمي

الجوائز الأدبية التي حصل عليها:

- في المقالة الادبية

رابطة الكتاب الاردنيين:١٩٩٥

- في قصص الخيال العلمي

رابطة الكتاب الاردنيين:١٩٩٦

- في القصة

رابطة الكتاب الاردنيين:١٩٩٧

- في الرواية

رايطة الكتاب الاردنيين:١٩٩٨

عضو رايطة الكتاب الاردنيين منذ ١٩٩٩

عضو الاتحاد العربي لكتاب الإنترنت منذ تأسيسه عام ٢٠٠٧

مهند النابلسي كاتب وباحث وقصصي وناقد سينمائي كتب أكثر من ٢٠٠٠ مقالة وقصة وخاطرة وبحث في أكثر من عشرة مواقع الكترونية عربية شهيرة (مثل عود الند واكسيير وديوان العرب وصوت العرب ودنيا الوطن الفلسطينية ورأي اليوم -اللندنية - والشروق الباريسية ...الخ)،كما كتب بعدة صحف محلية واقليمية وعالمية كالقدس العربي والحياة اللبنانية والسفير اللبنانية، كما أنه ينشر مقالات متخصصة دورية بالنقد السينمائي بمواقع عربية متخصصة لندنية (كموقع رأي اليوم الشهير) وهولاندية ومغربية وبحرينية وعراقية ولبنانية (كموقع الناقد السينمائي المشهور محمد رضا "ظلال واشباح" وموقع عين على السينما اللندني وموقع عود الند الأدبي اللندني)...وهو كذلك متخصص أيضا بالكتابة في مجالات الادارة والجودة والتميز من منطلق خبرته الطويلة بهذه المجالات كمستشار وباحث ومدرب ومرشد ومقيم معتمد. كما تابع دراسته المتخصصة عن طريق الانترنت فحصل على أربع شهادات متخصصة بادارة الجودة (من جامعة مانيتوبا الكندية بالعام ٢٠٠٢)، ومستويات أحزمة "السيكس سيجما" الثلاث (الأخضر واللين والأسود) حتى حصل على شهادة الماستر في الحيود السداسي من جامعة فيلانوفا الأمريكية في العام ٢٠٠٧، علما بأنه نشر اول كتاب عالمي معرب بعلم "السيكس سيجما" بواسطة دار وائل للنشر في العام ٢٠٠٥، وحصل هذا الكتاب على جائزة أفضل كتاب تقني بمسابقة جامعة فيلادليفيا الاردنية لأحسن كتاب في العام ٢٠٠٥، كما صدر له كتاب آخر في العام ٢٠٠٢ تناول موضوعي الجودة الشاملة والكايزن وصدر بالتعاون مع جمعية الجودة الاردنية. كما أنجز مخطوطتين (غير منشورتين) وعدة قصص في نصوص وادب الخيال العلمي والكثير من مقالات الادارة والجودة وملخصات الكتب الادارية ونشرها في عدة مواقع عادية ومتخصصة، ويتوقع أن يصدر له في العام ٢٠١٩ باذن الله كتابين جديدين في "أدب وفكر وسينما الخيال العلمي"، والآخر في "حلول الجودة الجديدة في القرن الحادي والعشرين".

وفي العام ٢٠١٦ قام الموقع المهجري العربي الشهير "ديوان العرب" بمنحه درع التميز المقالة النقدية من بين تسعة كتاب عرب مبدعين ومشهورين في

مجالات الكتابة القصصية الابداعية والشعر، كما منح في نفس العام شهادات تقدير من الموقعين الألكترونيين "الفكر وجاردينا"، كما قام موقعي "الصدى والنور" (في العام ٢٠١٨) المهجريين الشهيرين بمنحه شهادات تقدير وابداع لمثابرته بنشر مقالات اسبوعية منتظمة في النقد السينمائي ...ومؤخرا نشر مقالات سينمائية متخصصة في مجلتي "أفكار" الاردنية ومجلة "السينمائي" القطرية. كما أصبح ينشر بانتظام اسبوعيا في مواقع "الصدى وساسابوست والسنابل" المهجرية الشهيرة.

http://www.neelwafurat.com/images/lb/abookstore/covers/normal/149/149129.gif



موبايل: //مقيم في عمان// الاردن:

٠٧٩٥٦٨٢٠٨٩

قصة قصيرة جدا

نموذج مختصر من كتاباتي الابداعية

علق وتكلم متكلما، ثم توهم متوهما أنه يتوهم، وذهب بسبات عميق، فحلم حالما أنه يحلم، واستيقظ مستيقظا، وضحك ضاحكا... وتخيل متخيلا أنه يتخيل!

ملاحظة: في العام ٢٠٠٨ وعندما أنهى دورة مكثفة في اللغة الانجليزية المتقدمة بمعدل ٨٢٪ في معهد اليرموك لتعليم الانجليزية في عمان، أصرت استاذة اللغة الأمريكية المتخصصة بآداب اللغة الانجليزية على منحه شهادة خاصة تشير لكونه "كاتب في الانجليزية" أيضا، عندما لاحظت مهارته في الانشاء والكتابة الوصفية وعرض الأفكار بشكل شيق تصاعدي محترف... وهذه هي اول مرة حسب روايتها تقوم فيها باصدار مثل هذه الشهادة للمتدربين العرب.

* * *

شهادة ابداعية

محمد المشايخ / أمين سر رابطة الكتاب الاردنيين:

أضف إلى ذلك أن المبدع مهند النابلسي من أكثر أدباء الأردن حضورا للفعاليات الثقافية والفنية، وأكثرهم تدوينا للملاحظات حولها،كما انه من نشطاء الفيسبوك، وهو جريء في طروحاته النقدية، ولأنه يعتبر نفسه مؤسسة ثقافية مستقلة قائمة بذاتها، فإنه يرفض المشاركة في اية انتخابات تجريها أية هيئة ثقافية أو فنية كي لا يتم احتسابه على أي تيار!

WAY TO GO!

You aced an English grammar test from 1945. Only 2% of the population can score as high as you. You are sharp-eyed, perceptive and introspective. You're passionate about reading and writing, and you can easily decode words, grammar and punctuation. You look for patterns and consider problems from a number of viewpoints, and you read aloud with fluency and ease.

لقد حصلت على اختبار لقواعد اللغة الإنجليزية من عام ١٩٤٥. فقط ٢٪ من السكان يمكنهم تسجيل أعلى درجاتك. أنت حاد العينين، والإدراك والتأمل. أنت شغوف بالقراءة والكتابة، ويمكنك بسهولة فك تشفير الكلمات والنحو وعلامات الترقيم. أنت تبحث عن أنماط وتفكر في المشكلات من عدد من وجهات النظر، وتقرأ بصوت عالٍ بطلاقة وسهولة.

Shai Kuritzky

Someone once said: "Good grammar is like good philosophy." Indeed, grammar is a kind of deeper understanding of a language, especially in this one. These 15 questions were taken from an English test administered in 1945. In those days, there were spell checks, and people wrote long letters, so good grammar was a must in proper society. Care to give it a go? Make us proud!

من التاريخ
الشكوى الأولى في التاريخ

هناك الكثير للحديث، عن التطور البشري وعن متغيراته خلال آلاف السنين. لكن من الخصائص التي لم تتغير، تذمر الإنسان من تضرر مصالحه. وقد وجدت، في هذا الخصوص، أقدم رسالة شكوى في التاريخ على لوحة مسمارية في بلاد ما بين النهرين.

القطعة الأثرية، تعود إلى ١٧٥٠ سنة قبل الميلاد وقد وُجدت في المدينة العراقية القديمة "أور" المعروفة بزقورتها النادرة. وهي عبارة عن معابد متدرجة بمحافظة ذي قار.

هذه اللوحة المسمارية هي رسالة تذمر من التاجر نانّي إلى موِّرد نحاس إسمه ايناصر. والرسالة تحتوي في الحقيقة على أكثر من شكوى.

ورَّد ايناصر في رحلته الى دول الخليج الفارسي لجمع النحاس بضاعة ليست كما يبدو على درجة عالية من النقاء وهو مسؤول أيضاً عن تأخر وضياع شحنة سابقة. وفوق هذا كله كان وقحاً في معاملة خدم ناني الذين أرسلهم للمراجعة في بعض شؤونه.

يترجم عالم الأشوريات المميز "ليو أبينهيم" في كتابه "رسائل من بلاد ما بين النهرين" اللوحة حيث يقول ناني:

"من تحسبُني حتى عاملتني بهذا الإزدراء؟ ارسلتُ لك رسلا محترمين لإحضار كيس النقود خاصتي. لكنك عاملتهم بإزدراء عدة مرات واعدتهم إليَّ خاليي الوفاض، قاطعين مسافات طويلة في أراضي الأعداء"

"هل هناك أحد غيرك من التجار في تلمون عاملني هذه المعاملة؟... أنت

الوحيد الذي عاملت خدمي بهذا الاحتقار".

هذه اللوحة المسمارية غير المعروضة يملكها المتحف البريطاني. الرسالة مكتوبة باللغة الأكادية، أقدم لغة سامية معروفة من لغات الشرق الأوسط كالعبرية والعربية. اللوحة صغيرة الحجم ١١،٦ x ٥ سم، ويعوض عن افتقارها للحجم الأسلوب الناري الذي كان ناني يخاطب به غريمه مورِّد النحاس.

"كيف عاملتني من أجل هذا النحاس؟، واحتفظت بنقودي في مناطق الأعداء، أنت الآن مطالب بإعادتها الي بالكامل".

على الرغم من هذا كله نستنتج في ما يلي أن ناني كان مضطراً إلى التعامل مع ايناصر:

"عليك الادراك أني من الآن فصاعداً لن أرضى بأي نحاس إلا كامل الجودة. ولأنك عاملتني بهذا الإزدراء، سأفحص السبائك في فِنائي الخلفي واحتفظ بحقي أن أُرْجِعَ اليك كل ما قَلَّتْ جودته".

المرجع: عن موقع سنابل اللبناني

The pursuit of perfection (السعي للكمال)

* Quality is never an accident, it is always the result of high intention, sincere effort, intelligent direction, and skillful execution.

* I invented nothing new. I simply assembled into a car the discoveries of other men behind whom were centuries of work. (Henry Ford).

"تنمية الصادرات" تنهي مرحلة العمل الاولي لمجموعة الشركات التي تطبق الجودة Qualitheme - صحيفة الرأي

http://alrai.com/article/81099.html

ومضات فيسبوكية في الصميم/٤

لا تحملوا جمايل بشهر الخير: وانا درست (أثناء دراستي بألمانيا) فتاة المانية الرياضيات ونجحت بعد ان كانت مهددة بالطرد من الجامعة وأثبت عمليا فشل نظرية المرحوم هتلر العرقية! وأبوها الآري الأشقر المهيب استجوبني مندهشا بشكل لطيف وبدا وكأنه لا يصدق اني عربي مئة بالمئة! تبا للعرقية والطائفية والشللية والماسونية والصهيونية والفوقية والبيروقراطية والتعصبية والغبائية والاحتقانية وكل صنوف التمييز البشري المقيت..

كلام سليم رائع في الصميم وهذا ليس مجرد شعار وانما يتطلب قراءة كتب حديثة وحضور دورات متطورة جديدة ويستدعي ذلك تكاليف كبيرة نسبيا فلا تجيء الامور بالشعارات وحسن النوايا وكمثال فقد تبين لي ان قيمة الكتب والسيديات والدورات الألكترونية التي امتلكها تزيد عن ال ١٥٠٠٠ دولار بأقل تقدير (بموضوع الجودة الرشيقة والحيود السداسي...الخ) ومع ذلك فانا عاجز عن ترويج معرفتي وعلمي وخبرتي لأن الأهم في بلادنا العربية هو السمعة والشهرة والقدرة على ترويج الذات والعلاقات العامة ولا شيء غير ذلك وربنا يوفقك ويسعد قلبك وصباحك ونقطة على السطر.

* * *

استدعتني الدكتورة أماني جرار لتقديم ندوتين مختصرتين بجامعتي البترا وفيلادلفيا لطلاب فنون العمارة الجميلة والاداب وفي مجالي النقد السينمائي والحيود السداسي وقد كانتا نموذجا يحتذى حقا للفائدة المعرفية والتفاعل الايجابي وادارة الوقت بذكاء، طبعا كانتا مجانا وقد تكرم العميد في جامعة فيلادلفيا بتقديم كتاب شكر وبمقابلتي وشكري بحالة جامعة البترا، ولابد من تقديم خالص الشكر والتقدير للدكتورة المبجلة أماني جرار (عضو الجمعية

الفلسفية) لمبادرتها وتفاعلها الايجابي وحسن ادارتها للوقت...طبعاانا ارحب تماما بتقديم عروض مجانية للجامعات والمهتمين من منطلق تعميم المعرفة المجانية وكسر احتكار مراكز التدريب الربحية التجارية، وكذلك من منطلق "المسؤولية المجتمعية"، ويمكن ان اضيف مواضيع جذابة اخرى عدا ما ذكرت اعلاه مثل: ادارة التغيير مع حالات تطبيقة واقعية فريدة، ومنظور جديد "غير مسبوق" لتطبيق الجودة الشاملة بنجاح وصولا للتميز الاستراتيجي، بالاضافة لتقديم وشرح فيديو مبهر (مشترى من مؤسسة جوران العالمية) حول أحسن ممارسات الجودة عبر العالم في المجالات الصناعية والخدمية والبنكية والصحية، على المهتمين والجادين الاتصال شخصيا للتنسيق خلوي: ٠٧٩٥٦٨٢٠٨٩ او بواسطة البريد الألكتروني: mmman98@hotmail.com

Could writing a book take your success and life to the next level, muhannad?

Take this book-writing quiz to find out.

It doesn't matter who you are, writing a book is the proven, best way to level up your life.

Here's the thing, muhannad...

You have the knowledge already!

All you need is a step by step guide that will help you organize your ideas, create a writing plan, and publish.

Your book is the simple key that will unlock the door to the life of your dreams.

Do you have what it takes?

Take my book-writing quiz to find out more.

To your success,

Brian Tracy

You don't know what you don't know until after you know it!

Agile Lean Six Sigma Yellow Belt Training for Results

21st Century Quality is changing how companies implement Lean Six Sigma. Here's how:

"So this is what's happening in the world. I think we're shifting from the "20th-century-Motorola- Six-Sigma-Black Belt-Green-Belt" model to one that's a one day, minimally-invasive-training focused on achieving results in a specific area

"I'm about to go out tomorrow and do one of those trainings here locally. This company's been saving millions of dollars over the last decade doing what I tell them to do, because they come in with a problem and with minimally invasive training we work on their problem… boom! They have some results.

"This is the future of how we should do Quality: getting results rapidly, and then figuring out based on who's come through all these little one-day Yellow Belt Trainings, who has the aptitude, the burning desire, to be that Green Belt or that Black Belt or to grow their skill. You cannot know that in advance. I mean, you can try, but my observation is that just doesn't seem to work. We don't pull the right people for that. We pull the people who are looking for advancement or a better credential or a better something, but we don't always pull the real improvement junkies who sometimes are quiet, but can really go make massive improvements if you let them go.

"So that's my Improvement Insight for this week. Let's exponentially accelerate how many people are engaged in Quality. How do we create a hundred million "Money Belts" worldwide? You can't do it with four-week trainings… you just can't do it. It's not going to happen, right? So I have that free online training: lssyb.com Send anybody you want there. I charge for the certificate if you take the test and you pass.

"Hi, I'm Jay Arthur, author of "Lean Six Sigma Demystified" and the QI Macros [software].

"Over the last couple of years I've been going all of the Quality conferences, and I've seen some presentations that I think point us in

a useful direction in terms of how to go about implementing Quality and getting results more quickly, and to accelerate, to develop some exponential growth in terms of how we achieve these results.

"Then at this this year's (conference) I saw Novartis, and Novartis had also tried the "Big Sigma" thing with Green Belts and Black Belts, and they said, "We can't do that." "That's not working," so they came up with a one-day Yellow Belt training that was about focusing on making immediate improvements, and they started getting results.



بسم الله الرحمن الرحيم

مركز الملك عبدالله الثاني للتميز
King Abdullah II Center for Excellence

شكر وتقدير

المهندس مهند النابلسي

تقديراً للجهود التي بذلتموها في تقييم الوزارات والمؤسسات المشاركة في

جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في دورتها الخامسة (٢٠١٠/٢٠١١)

يسرنا أن نتقدم لكم بالشكر والتقدير على جهودكم المتميزة والتي أسهمت بإنجاح هذه الدورة من الجائزة

متمنين لكم مزيداً من التقدم والعطاء في ظل صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم

ياسرة عاصم غوشة
المدير التنفيذي

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز

عمان في ٦ حزيران ٢٠١١

آخر أربع مقالات محورية دالة وملخصة مع دراسة تطبيقية ناجحة تتضمن خارطة طريق (بالانجليزية):

«الجودة الشاملة» في المؤسسات الأكاديمية/١

بتواضع فاني اعرف الجودة الشاملة في مجال "التدريس الأكاديمي" كما يلي: "نظام فعال يسعى لتطويرمفهوم جودة التعلم لتحقيق التحسين المستمر، وذلك بهدف خلق مشاركة جماغية ما بين طرفي العملية الدراسية وهما الاستاذ والطالب"...تهدف الجودة الشاملة لتقديم سلعة تعليمية راقية لخدمة الزبائن وهم الطلاب واولياء الامور، ساعية لجلب المزايا والمنافع لكافة العاملين في المؤسسات التعليمية وللمجتمع على حد سواء.

والغريب اللافت ان المؤسسات الأكاديمية التي تدرس الجودة الشاملة كمساق تعليمي لا تطبق نفسها هذا المفهوم في أساسيات عملها، وقد طور هذا المفهوم اساسا بواسطة عالم الجودة الشهير "ديمنغ" بعد الحرب العالمية الثانية، وتبنت اليابان هذا المفهوم بشكل جدي وطوال اكثر من ثلاثين عاما (١٩٥٠—١٩٨٠)، قبل أن ينتقل بشكل ثوري لمعظم الشركات والمؤسسات العربية والعالمية الناجحة، وطالما تم التركيز على تطبيقات الجودة الشاملة بقطاعات الصناعة والخدمات والبنوك والرعاية الصحية، كما قام بعض الباحثين تطبيق هذا المفهوم بقطاعات الخدمات الحكومية والمجال التعليمي الأكاديمي وحققوا نجاحات ملحوظة مهدت لاحقا لما يسمى جوائز التميزالعالمية:

يعتمد تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الكاديمية على أربعة دعائم رئيسية هي:

- علاقات "التعزيز" : ويتم ذلك بالتاكيد على مفهوم الموردين والزبائن

وتشكيل فرق مشتركة من المدرسين والطلاب تشبه ما يسمى في الصناعة "بعمال خطوط الانتاج الأمامية" وتركزهذه العلاقات على تطوير قدرات الطلاب واهتماماتهم، حيث يمثل الطالب دور الزبون بالنسبة للاستاذ او المدرس، من حيث تلقيه للسلعة والخدمات التعليمية، كما يلعب المدرس هنا دور المورد الفعال للسلعة التعليمية ذات القيمة المضافة، وفي المحصلة فان تعليم الطلبة كيقية ادخال عناصر الجودة الشاملة في دراستهم وابحاثهم يعتبر أحد نتائج هذه العلاقة المتبادلة بالاضافة للعنصر الأساسي وهو جودة التعليم. واعتقد انه من الصعب تطبيق هذا المفهوم بالبيئة العربيةالأكاديمية نظرا لثقافة الاستعلاء والوصاية والخوف السائدة في العلاقة بين الأساتذة والطلاب!

- التحسين المستمر والتقييم الذاتي: تشجع هذه التوجهات كل المعنيين على تطوير قدراتهم باستمرار، وحسب مقولة ديمنغ الجريئة: "لا يجب أن يقوم شخص ما بتقييم شخص آخر، حيث يجب ان يكون كل انسان قادر بصدق ونزاهة على تقييم وتقدير قدراته ومواهبه"! فالتقييم الذاتي جزء هام وأساسي في عملية التحسين المستمر، ويفضل هنا التركيز على القدرات الذاتية ونقاط القوة وأساليب التدريب العصرية بالاضافة للقدرة على التعامل مع أنواع الذكاء المختلقة. كما يجب التنويه هنا لصعوبة تطبيق مفهوم "التقييم الذاتي" بالبيئة العربية الأكاديمية لضعف الثقة بالنفس والاستهتار بأراء الآخرين وضعف الموضوعية والمبالغة احيانا بتقدير الذات.

- نظام عمليات مستمر: ويعني ذلك أن اللوم والتقصير بحال حدوثهما يجب ان يوجهان بالغالب للنظام وليس للأشخاص، فنظام التدريب يجب ان يكون ديناميكيا وملائما وخال من العيوب وقابلا للتصحيح باستمرار، كما ان التركيز يجب ان ينصب على النتائج التدريسية بدون ان ننسى أهمية الأساليب وضرورة تحديثها.

- القيادة: لا يستطيع احد ان يهمش الدور الحيوي الذي يمكنان تلعبه القيادة في المسار الأكاديمي، فالتحصيل الكاديمي يكون بأحسن صوره عند تفاعل كل من المدرسين والطلبة في العمل المشترك "كفريق عمل فعال وتفاعلي". وقد لوحظ أن التركيز على عنصر القيادة يؤدي بالصرورة لتشكيل اطار عملي للتحسن المستمر يضمن نجاح العملية التدريسية واندفاعها الذاتي القوي. وللتوضيح فالقيادة لا تعني الادارة بمفهومها التقليدي البيروقراطي وانما تعني باختصار خلق بيئة موائمة خلاقة لتحقيق انسياب العملية التدريسية لمصلحة الأطراف المعنية.

وحسب المدلولات العملية، فان مبادىء الجودة الشاملة تساعد المؤسسات التعليمية الأكاديمية في المجالات التالية :

- اعادة تعريف الأدوار والأهداف والمسؤوليات.
- تحسين مجمل الأداء الأكاديمي واعتماده كنظام تربوي شامل ومتكامل.
- التخطيط الدقيق لتدريب القيادات الملائمة على كافة المستويات.
- خلق مجالات تطوير للعاملين تساعد لاحقا بتشكيل التوجهات والفعاليات التعليمية.
- استخدام الأبحاث الحديثة والمعلومات المستجدة العملية لتوجيه السياسات والتطبيقات، بمعنى مواكبة الانفجار المعرفي!
- تصميم مبادرات عملية شاملة تركز على تطوير مجمل قدرات الطلاب في كافة المراحل الجامعية.

ومن اجل انجاح هذا السيناريو التعليمي، يجب أن تتوفر بالقيادات القدوة والرؤيا والمهارات القيادية الضرورية كالكاريزما والاقناع، كما يجب التركيز على فعالية الادارة وقدرات حل المشاكل والتعاون الخلاق، وكل ذلك بهدف مقومات "الجودة الشخصية" لتأسيس عناصر النجاح لتطبيق "الجودة الشاملة" في المجالات الأكاديمية والتعليمية.

وهناك أسئلة ذات دلالة يفضل طرحها كأستبيان في خاتمة هذا المقال:*

- هل هناك رغبة حقيقية في تبني أساليب الجودة الشاملة؟
- هل هناك رغبة حقيقية في تبني مفاهيم التعزيز المتبادل؟
- هل هناك رغبة حقيقية للتخلي عن اساليب التعليم التقليدية التي تعتمد على التلقين والحفظ وتبتعد عن التفكير الخلاق والبحث؟
- هل هناك رغبة حقيقية بتبني ثقافة أكاديمية جديدة تستند للثقة والاحترام المتبادل والتواضع؟
- هل هناك رغبة مشتركة لاعتماد مفاهيم فرق العمل المشتركة التي تركز على التفاعل المتبادل الناضج والدعم ما بين الطرفين الهامين في العملية التدريسية وهما الاستاذ المدرس والطالب؟

ويتطلب هذا التوجه جهودا حثيثة متواصلة وقدرا عاليا من النضج والتواضع واحترام الاخر...وأملنا كبير في أن تبادر احدى الجامعات وتباشر بوضع برنامج عملي شامل لتطبيق الجودة الشاملة، وتقوم بدور النموذج والقدوة لباقي الجامعات، تسعى لأن تبدع صورة نموذجية "للمقارنة القياسية المرجعية" بحيث تحذو باقي الجامعات حذوها للخروج لآفاق المستقبل ودخول حلبة السباق العالمي... فمن يبادر حقا للقيام بهذه الخطوات العملية الجريئة؟

* * *

My IQ: 181 (WOW!!)

Look at you!! You aced it!! Your IQ range is 170 – 185!!! Only 0.1% of the population scores this high. You reason analytically and communicate mathematical concepts in creative and intuitive ways. You have a passion for perfection. You like to challenge yourself, and you excel in finding solutions to problems. Keep up the good work, and share your score with the world!

Logic is certainly able to get your from A to B, but it’s imagination that will open the most doors in the world. Nevertheless, we invite you

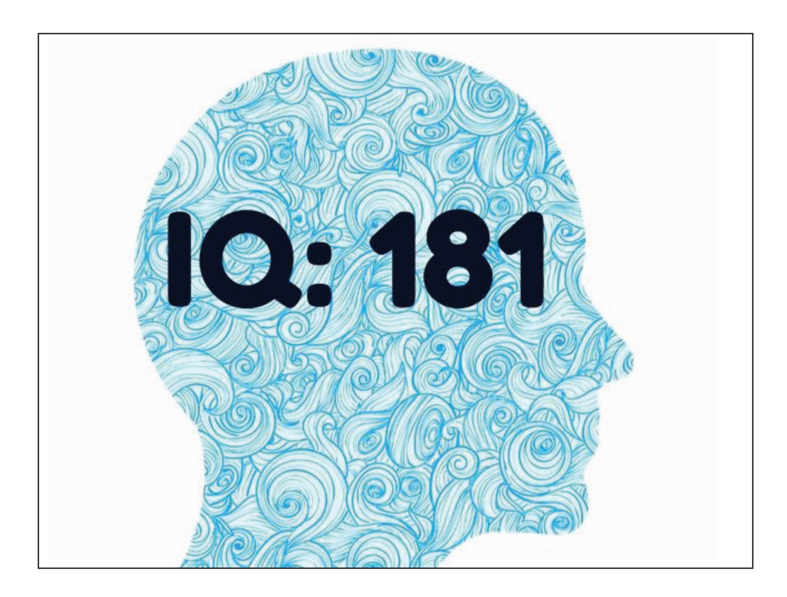
to give this fun logic test a shot, which will help you determine what your IQ is once and for all!

(22/10/2018)

ACED IT!

You aced an advanced grammar quiz! You're perceptive, sharp, and highly intelligent. You see multiple sides of any given issue. You retain what you learn. And your mind can easily run on multiple tracks at the same time.

Let us know in the comments if we've figured you out!



Top of Form

ACED IT!

You aced an advanced grammar quiz! You're perceptive, sharp, and highly intelligent. You see multiple sides of any given issue. You retain what you learn. And your mind can easily run on multiple tracks at the same time.

Let us know in the comments if we've figured you out!

General Scope for Implementing SS in a metal forming plant (SMEs):

Practical Case-Study/2

Following major steps should carried out:

- Ensure the commitment of the top management.
- Company-wide training campaign in SS (Introduction to TQM, 5S, SS scoring, SS project management ….etc) for approx. 4-5 days (32-40 hours).
- Home work Assignments: (for 2 weeks preparation)

- Main plant & equipments

.Quality policy, Vision, mission, Strategy and goods

- Manpower Distribution.
- Short Descriptions of the existing, marketing strategy, sales plan, financial management, HR management, information management, performance indicators.
- How to calculate the waste defects and the SS score (Actual)?

Second Assignment Tools & Methodologies

- Arrangement for the 5Ss implementation policy.
- Actual SWOT analysis.
- Cause & effect diagram (regarding the actual problems facing the company).
- Pareto chart (How to identify and tackle the vital few problems facing the company, 80-20% principle).
- Brainstorming
- Affinity Diagram
- SWIH
- Reflection of the obtained training on the other employees of the company (specially regarding the 5Ss and implementation of the Quality tools.

- Actual Diagnosis in the plant for 3-4 days.
- Submitting of a comprehensive diagnosis report after 10 days.
- Submitting of an action plan and time schedule.
- Starting with an HR planning question see details in the figure B/ Page 5

- Selecting a project champion and establishing of an appropriate compotent project team to perform the required tasks within the time frame, indicating the responsible person for each assignment (3 days).
- Arranging of a General meeting with a prepared agenda and time limited (inviting all the concerned persons with the top management).
- Second advanced special training & coaching for the project team (3 days).
- Emphasizing on simple problem solving methodology (see the attached Road Map to problem solving Figure A/Page5).
- Follow up the progress performance during the first 6 months (3-4 days), also through e-mails, telephone calls….etc.
- Intermediate and final audit (3-4 days)
- Total consulting time 25-30 days (being flexible and practical).

Applied Methodology to Implement SS (seven stages)

- Stage one: Work-Outs: reevaluate the existing reports approvals meetings, measures policies & procedures
- Stage two: Best Practice: Initiate a Quick Market Intelligence (QMI)
- Stage three: Process Maps
- Stage four: Change Acceleration Process (CAP): Through providing a
- framework or model with a series of tools for analyzing the organization
- Stage five: Strategic Initiatives: Developing new competence.
- Stage Six: Making Customers Winners: Working with customers to
- increase the productivity of their operations

- Stage Seven: Six Sigma Quality: Trying gradually to achives no more
- than 3,4 defects per million opportunities.

Process Improvement: finding targeted solutions

The project team or the SS team (process improvement team) should be able to use the following five steps process to attack problems:

- Define the problem and what the customers require.
- Measure the defects and process operation.
- Analysis the data and discover causes of the problem.
- Improve the process to remove causes of defects.
- Control the process to make sure defects don’t recur.

A basic tool for building the teams:

a- The four phases of development roughly match the five stages of DMAIC

DMAIC Stage	Phase of team Development
Define	Forming
Measure	Storming
Analyse	Norming
Improve and Control	Performing

b- Facilitation Skills

c- Data Collection

d- Organizational Communication

Techniques to Implement SS

- Use DMAIC project character worksheet.
- Use SIPOC analysis and map (Supply – Input- Process- Output – Customer).
- Use Basic measurement concepts.
- Counting defects & calculating sigma.
- Sigma calculation worksheet.

- Analysing data & investigating causes (Pareto, C&E diagram, run chart, histogram, scatter diagram, process maps or flow charts)
- Improving the process, implementing solutions. (Brain storming, force field analysis, etc….)
- Control and process management. (Discipline, documenting the improvement, control chart,…etc)

To emphasize on the following 3 points:

Remember (1) before you begin: Have a vision (as in the homework) and if you don't have one: Create a vision.

Remember (2): There are three ways to Six Sigma which way you want to select?

Process improvement, process design/ redesign or process management?.

Last: Remember (3) what are the most important ingredients of SS? Genuine focus on the customer/ data and fact driven management/ process focus, management, and improvement, proactive management, Boundaryless , Collaboration and : Drive for perfection

Suggested Proposal to assess the Six Sigma Implementation:

- Leadership – Quality Culture, Six Sigma assessment and gap closure, communication, meetings, team spirit.
- Measurements & Projects….Customer satisfaction results, process indicators, Project initiation and progress, dashboards.
- Training – All staff training & involvement, Six Sigma training for different areas and levels.
- Resources- appointment of belts (internal consultants to drive Six Sigma projects), dedication of leading to deploy & maintain Six Sigma.

- Results – Tangible and intangible results of process involvement.
- Reward and recognition: scorecards, various ways to recognize individuals and teams for their improvement contribution and for delivering results.

Summary: After having implemented this assessment system, the whole organization recognized a restart of Six Sigma and the full awareness for such rational improvement methodology (This diagnosis would take 1-2 days at a certain time)

Using the Six Sigma tools to meet ISO9000 requirements:

One f the advantage of being ISO9000 certified is to be able to integrate SS into the already existing ISO procedure.

As ISO9000 is a shell of requirements without any tools, where as SS is a methodology connecting tools and procedures in one unit.

Requirements of ISO9000: 2000 are, for example:

- Define quality management information needs.
- Collect quality management system data.
- Provide quality management information.
- Improve quality management System.

Tools provided by Six Sigma to meet these requirements:

- Dashboards as a set of performance indicators to monitor all processes at a reasonable degree for all relevant managerial levels.
- Operational definitions to describe exactly how, when, where, with which tools, by whom, how often and how much data should be collected. Additionally Six Sigma provides tools to address such questions as sample size and precision as well as capability, repeatability and reproducibility of data collection.
- Data displays to help draw business – relevant conclusions and tests to justify the significance of conclusions drawn from data collected.

- DMAIC: Define-measure-Analyze-improve-control as methodology for process improvement at a project level, which is-after necessary customization-applicable to all kinds of process.

Using the ISO9000 framework to assess a Six Sigma system:

ISO9000 is designed to assess companies based on both external and internal requirements and to help close the gaps on a mid-term and long-term basis. By adding typical SS requirements to the ISO9000: 2000 internal audit questionnaire, a company can make SS part of its quality management system and improve the effectiveness and efficiency of the Six Sigma initiative significantly.

Some suggested learning methods (Reference Dr. Tom Boydell Learning Needs Assessment Course)

Coaching – action learning – projects and assignments – 360 feedback – mentoring – dialogue tools- case study – SWOT analysis – benchmarketing- Role play Brainstorming – Brainwriting…..

Briefing Sessions– Mind mapping – continues improvement tools, lecture or talk – Guided reading – Instruction- Job aids……etc.

Proposal for a systematical (start) Approach (Introduction Approach):

This methodology (suggested by Dr. Tom Boydell) would help us to facilitate the introduction and implementation of Six Sigma, through answering several questions, such like how can we increase output, sales? How can we reduce costs, complaints? How can we meet the requirements of ISO or Six Sigma…etc? (We can identify this methodology with the SS DMAIC Approach)

Figure A

1- Define the Process eg flow chart, process mapping

2- Hear the employees & the customers (VOC) questions and/or complaints conversations with internal/external customers and suppliers, interviews, surveys, role negotiation….etc

3- Hear the process (measure) one week (VOP: Voice of the Process) indicators, numerical data collection, run chart, control chart CP, CPK (process capabilities index)

SS Score?

Other possible solutions possible "learning" solutions

4- Priorities eg pareto, NGT (Analyze)

5- Explore causes of problems or consequences of improvements eg fishbone, 5Ys, (5WIH)

(One week)

Propose possible solutions eg Brainstorming (improve & control)

(2 weeks)

Starting with an HR PLANNING Question (Dr. Tom Boydell)

What resources do we need have we got to meet the business objectives over the next 5 months, (1,3,5) years?

We should put efforts to recruit and develop those resources:

1- Create/develop business Strategy and plan

2- Create or obtain competence framework eg job analysis, competence, dictionary, NGT, Brainstorming

3- Assess current competence levels: eg overall estimate, appraisal, 360 feedback, assessment and development

4- Compare Current and needed competence resources: eg. OJT, personnel competence framework, resource planning

5- Propose, explore, pilot, implement, review "Learning"

(In Brief: Focus-Improve-Sustain-honor)

قادة لا مدراء/٣!

يتوقع الخبراء أن تحتل المعرفة الدور الذي احتلته "الموارد الطبيعية" في بدايات الثورة الصناعية، والمعادلة بسيطة فأنت لا تسنطيع تطبيق المعرفة دون ادارة ناجحة، كما لا تستطيع ان تكون مديرا ناجحا ان لم تكن قائدا فذا. كما يؤكد النمو الاقتصادي المذهل الذي تشهده بعض دول العالم، المقولة التي تنص على أن التعقد التكنولوجي سوف يقوي طبقة المدراء على حساب الأيدولوجيين والعسكريين، فالمدراء مؤهلون للعب دور بالغ الأهمية في المستقبل، ولا زلنا نجهل أهمية هذا الدور، لأن نظرتنا التقايدية للادارة عاجزة عن استيعاب التغيرات الهائلة في عالم اليوم، وحتى نتبين مدى الركود في فهمنا لدور الادارة او القيادة الادارية،لنلقي الضواء على المستجدات الحديثة:

أصدر الباحث الأمريكي "اوتول" تقريرا شهيرا (٢٠٠٣) انتقد فيه العلاقة السائدة بين العمل والكسب المادي، واعتبرها علاقة غير فعالة لا تدفع بالجهد البشري في الطريق المطلوب، واقترح تعريفا جديدا للعمل ينص على ان العمل هو الجهد الفعال الذي ينتج عنه شيء قيم ومفيد للناس الآخرين، ويتطلب هذا التعريف الثوري الجديد تصنيف وتحديد قائمة بالأعمال ذات القيمة المضافة، والاخرى التي لا تضيف قيمة، والتفكير جديا في فرزها واستبعاد بعضها...لكن هذا التعريف لا يصف بدقة طبيعة العمل الطوعي لربات المنازل، فهي قادرة على انجاز كم كبير من الأعمال العظيمة الأهمية لأعضاء الاسرة التي هي نواة البشرية، وهي تقوم بذلك بمثابرة وتضحية ودون شعارات كبرى من منطلق حرصها على تحقيق متطلبات الاسرة واسعادها، وليس من منطلق الرغبة بالتقدير والحصول على المكافأة المالية، وخذ قياسا على ذلك كل العاملين بالأعمال التطوعية لخدمة المجتمع ومعظم العاملين في المؤسسات غير الربحية وجمعيات المجتمع المدني (شريطة النزاهة والاخلاص بالعمل).

ثم جاء الياباني "نيشتبوري" فسلط الأضواء على مفهوم العمل التقليدي، وأفاد بأن العمل يجب ان يحتوي على ثلاثة عناصر هي الابداع ويقصد به متعة التفكير، والنشاط الجسمي ويقصد به متعة العمل بالأيدي والحركة، والنشاط الاجتماعي ويقصد به متعة مشاركة الآخرين نجاحهم وفشلهم، وما يترتب على ذلك من تفاعل ونقدير وتكاتف وشعور بالانتماء. لنلاحظ استخدام هذا الباحث لكلمة "متعة" التي ترتبط عادة بأذهاننا باللهو والتسلية واضاعة الوقت، وكيف أدى انتقالها لمجالات العمل لثورة هائلة في مجال الانجاز، نلاحظها جليا في تطور المنتجات والخدمات وتنوعها، فعندما يصب الابداع الذهني والفني في الأعمال المادية اليومية ضمن اطار تفاعلي من النشاط الاجتماعي، لا بد ان ينتج عن ذلك معجزات سلعية-انتاجية -خدمية ترقى بالحضارة البشرية لمستويات غير مسبوقة، لنتأمل فقط كمثال التطور المذهل الذي طرأ ويطرا على سوق الهواتف الخلوية الذكية والحواسيب المحمولة...الخ، ولو قبلنا وطبقنا كعرب معادلة الياباني بجدية، وتخلينا عن التكاسل والركود والخمول الفكري والتقاعس عن انجاز الأشياء بشكل صحيح متكامل! لنتخيل المستويات الجديدة للانتاج ومستوى المواصفات وروعة السلع والنجاح الاقتصادي المتمثل بفتح واستمالة الأسواق المحلية والاقليمية والعالمية، ولنضرب مثالا بسمعة بعض المنتجات المحلية الناجحة ورواجها خارج الاردن وحتى في دول الغرب وامريكا.

كيف يتحول مفهوم العمل البسيط الى قدرات صناعية انتاجية تكنولوجية معقدة ومذهلة ومنظمة؟ يكمن الجواب في فن القيادة الادارية، الذي ما زلنا كعرب نفتقد حقيقة للكثير من عناصره الحيوية، فالقيادة تعني القدرة على اقناع الاخرين بقبول أهداف المجموعة والعمل بانسجام وتناسق وهارموني تماما كالجوقة الموسيقية، والسعي الحثيث لانجاز الأهداف، كما يؤكد عالم الجودة الشهير ديمنغ على وحدة الهدف لدى الجميع، وعلى القائد ان يتفق مع جميع العاملين على ان هذه الأهداف الموضوعة تستحق الجهد والمثابرة والتعب، وبالتالي فهو لا يعتبر منصبه وجاهة ومنصة ومركبة لتحقيق أهدافة واجنداته الشخصية والخاصة بقدر ما يعتبره موقعا وطنيا لتحقيق رسالة ورؤيا ومهمات

المؤسسة التي يعمل بها، وأكاد اجزم ان معظم حالات اخفاقنا على المستوى القومي والسياسي والتنموي تعزى لعدم قناعة المسؤولين العرب بهذا الموضوع، ولانعدام الشفافية وضعف المساءلة، فالشركة العامة الكبيرة التي تم تخصيصها منذ عقد وتمتنع منذ أكثر من سنتين عن توزيع الأرباح على المساهمين بحجج عديدة غير مقبولة، هي شركة فاشلة بامتياز حتى لو كانت تدار من قبل الناسا! وينطبق نفس المثال على العديد من الشركات والمشاريع المحلية المتعثرة، فيما تجد رواتب الادارة العليا تتجاوز آلاف الدنانير عدا عن تكاليف السفر والمياومات والعلاوات!

لم أقصد أن تتحول هذه المقالة لمواعظ ادارية -اخلاقية-سلوكية، ولكننا بالفعل نعاني من خلل واضح في هذا السياق: فالقائد يجب ان يتحلى بالرؤية والحكمة وقوة الارادة، والقدرة على كسب دعم العاملين، وعليه ان يكون قدوة للعاملين والموظفين ببذله لجهود اكبر وبدوامه المبكر وتأخره في مواقع العمل، وليس كما يفهم الكثيرون...بالتفويض المبالغ به، والتبجح بالانشغال الدائم، بحيث يكاد يتحول المسؤول الأول في المؤسسة الى واجهة شكلية اعتبارية يعاني من التقاعس والكسل والاسترخاء الزائد، مما يجعله يفقد المامه التقني بتفاصيل العمل. ثم هناك القدرة على القيادة والتوجيه في ظل الظروف الصعبة وفي أجواء الأزمات...حيث يجب على المدير-القائد أن يجتاز بمؤسسته الى بر الامان دون التضحية بالآخرين كما يفعل معظم المدراء العرب،ساعيا لحصد نتائج النجاح لشخصه وقيادته الفذة المزيفة (وربما لفساده المقنع)، ومسندا أسباب الفشل والاخفاق لموظفيه، حتى يصل الأمر للتضحية ببعضهم دونما احساس بالتعاطف الانساني!

وحتى لا يبدو كلامي نظريا فسأروي قصة عملية معبرة حدثت معي شخصيا: فبعد أن اشتريت كتاب جيب خاص بالجودة المتقدمة من امريكا، وبعد ان تصفحته لمرتين تبين لي أنه لا ينسجم كثيرا مع متطلباتي المعرفية وحاجتي العملية، فأبديت لهم ملاحظة عابرة بهذا الخصوص، ثم طلبت شراء كتابين جديدين بعد ان نصحتني دار النشر باقتنائهما، وبعد برهة وجيزة وصلتني رسالة

اعتذار من المسؤولة موضحة أنها سترسل الكتابين الجديدين وبدون اي مقابل مالي كتعويض عن عدم رضاي عن مستوى الكتاب الأول! ان هذا السلوك المهني الرفيع – الراقي يفوق أطنانا من الممارسات غير المهنية والشعارات البراقة المتشدقة التي تخترق انماط حياتنا العملية يوميا، والتي ينصب معظمها تحت عناوين : التسويف والمماطلة والتبجح واضاعة الوقت " والتخويت "!

* * *

قصيدة يابانية

انها قصيدة طريفة معبرة تلخص الفرق بين المدير والقائد، ويسرني ترجمتها لأنها بالفعل ترشدنا للمفهوم المطلوب تعميمه :

دعونا نتخلص من الادارة

فالناس لا يريدون ان يداروا

ولكنهم يريدون ان يقادوا

من سمع منكم بمدير للعالم؟!

لا احد

وقد سمعنا كلنا "بقائد عالمي" :

قائد تربوي – قائد سياسي

زعيم ديني – قائد كشافة

رجل مجتمع – قائد نقابي – رجل اعمال!

فكلهم يقودون

ولكنهم لا يديرون!

فالجزرة تفوز دوما على العصا

واسأل حصانك!

فأنت تستطيع قيادة حصانك للماء

ولكنك لا تستطيع "ادارته" ليشرب!

واذا ما أردت ادارة شخص ما

فابدأ بادارة نفسك اولا

واحرص على ان تفعل ذلك جيدا

فبعدها ستكون قادرا للتوقف عن الادارة

والبدء بالقيادة!

* * *

Congratulations! You’re a Natural!

Depositphotos

You passed with flying colors! Only 3% of the population score as high as you. From your results, it’s clear that you’re a creative person with a decent attention span. It’s also evident that you’re comfortable with long learning processes, and this is what makes you a remarkable language learner. Give yourself a pat on the back, you’ve earned it!

* * *

“Not everybody is in love with this whole idea of improvement. There are people who, when you come to them and say, “I need your data about such-and-such,” they don’t want you looking at their data because they don’t want to look stupid. If they’re the manager of that organization and they’ve had all this data and they can’t find what I call the “invisible low-hanging fruit,” they think that they’re stupid or something. No, they just don’t know how to analyze the data.

* * *

شعوب لا تقرأ الا القليل «المختار»/ المقال الأخير/ ٤

يتبجح معظم مثقفيها بالابداع والاستعراض وقنص الجوائز، فهل تغير الحال؟!

"وما حدش يزعل مني" عشني صريح ومستريح: تجربتي الشخصية مع كتابي الأخير المنشور...

You're the Master!

Genius! You know quite a lot about history, geography, physics and biology. Keep it up!

تشير الاحصاءآت العالمية في مجال النشر والقراءة بأن الانسان العربي عموما لا يقرأ سوى عدة صفحات من كتاب واحد سنويا، وذلك عكس الاوروبي والأمريكي والياباني الذي يقرأ عدة كتب سنويا، وربما هذا كلام قديم ويتضمن مبالغات وتشويه "مقصود" للنيل من ثقافة العرب وحال المثقفين، وربما يتضمن بعض الصحة والصواب، والأمر حقا شائك ويتطلب اجراء استقصاء بحثي جديد مدروس ويمثل عينات صحيحة وليست متحيزة.

لكني سأعرض (ملخصا) بنزاهة لتجربتي الشخصية الفريدة في مجال النشر وربما معاناتي:

لقد قمت منذ حوالي العشر سنوات بتأليف كتاب جديد في احدث مفاهيم الجودة العصرية، ثم وزعت غير نادم حوالي الخمسين نسخة مجانية لفئات مختلفة: صحفيون، أساتذة جامعات، مدراء مؤسسات صناعية وحكومية وخدمية، مستشارون وخبراء وبعض الأصدقاء، فوجدت النتائج التالية: لم يرسل احدا من هؤلاء اللذين اهديت لهم النسخ مجانا أية تغذية مرتدة ذات مغزى (الا شخص واحد فقط وبلا تعمق)، كما لم "يستنضفوا" (كما نقول بالعامية) بارسال أية تعليقات، سواء سلبية او ايجابية، مما أشعرني حقا بالندم لارسال

الكتب لأشخاص غير مهتمين ولا متفاعلين، ولكني من ناحية اخرى فقد سررت لني اعتبرت هذه التجربة الشخصية دالة احصائية وذات مغزى، وبدأت أشعر اننا بالفعل شعبا لا يقرأ الا اذا كانت هناك منفعة مباشرة وربما وظيفية من وراء القراءة واقتناء الكتب...كذلك فقد علمت أن دار النشر بدورها قد وزعت نسخا مجانية لترويج الكتاب، ولم تصلهم ايضا ردود ذات مغزى كما اخبروني، فأرسلت لهم توضيح ارشادي لكيفية الاستفادة من محتويات الكتاب عمليا.

الغريب أنه وصلتني تغذية راجعة مفيدة من اجانب على قلتهم، بالرغم من أن عدد الصفحات بالانجليزية لذاك الكتاب لا يتجاوز العشرين بالمئة فقط: فصديقي المستشار الأمريكي المرموق ابدى لي نصائحه ووجهة نظره "المهنية" المفيدة، وبالمقابل فقد اهداني أحد كتبه الحديثة القيمة في نفس المجال كما نصح أصدقائه الفيسبوكيين باعتبار هذا الكتاب كمرجع علمي فريد رائد مكتوب باللغة العربية، أما صديقي الانجليزي الموسوعي المنظر، فقد اعجب كثيرا بطريقة تصميم الكتاب من الناحية الفنية، وطلب الاذن باهداء الكتاب لاحدى مكتبات المساجد البريطانية المحلية في ضواحي لندن، تعميما للفائدة وتحفيزا لقراء العربية من جانب المقيمين الوافدين، معززا ما نسميه بثقافتنا العربية /الاسلامية الدارجة "بالصدقة الدارجة" وهي هنا ذات سمة "علمية-ثقافية" تحديدا...وللطرافة فقد وصلتني رسائل بالبريد الألكتروني من شخصين بريطانيي الجنسية يطلبان نسخا من الكتاب (ربما كانا باكستاني الأصل لا اعلم)، وهناك شخص ربما باكستاني (لا يتحدث العربية كما يبدو) من جامعة الامارات العربية المفتوحة راسلني لأكثر من سنتين لأعقد دورة هناك ولكن دون جدوى!

بعضهم للأسف من حملة الدكتوراة ومن كبار الموظفين في الشركات والمؤسسات أخبرني بأن الكتاب موجود في الاستقبال لاستعادته فور استفساري عن الفائدة المحققة من توزيعه، أي أنهم قالو لي مجازا "جميلتك على حالك وخد كتابك والله معك"...وعلمت بالخفاء ان مديرا عاما للغرفة الصناعية قد "سرق" الكتاب في شنطته متهربا من التغذية المرتدة ومن دفع ثمنه على حد سواء وللاستفادة من مضمونه او سرقة افكار منه بالتأكيد، اما المهزلة فتكمن

بقيام موظف مرموق (شيخ ملتحي) في النقابات الهندسية بتصوير صفحات الكتاب اليتيم (صفحة صفحة) الذي تم شراؤه على "الفتوكوبي مشين" لتوزيع عدة نسخة مقلدة منه هنا وهناك مجانا، وعندما اعترضت بحجة الملكية الفكرية وحقوق المؤلف اجابني متبجحا بجرأة ساخرة: يا راجل!...وتستمر الحدوتة المعبرة، فقد اهديت نسخة لصحفي مرموق اعرفه، ولم يكلف سعادته نفسه لكتابة سطر تعليق واحد، بالرغم من ان الموضوع يخص تطوير القطاع العام وقطاع الأعمال اجمالا، وربما لأنه تأكد من ان المؤلف شخص بعيد عن الشهرة وغير معروف، والله اعلم، كما اهديت نسخة لاستاذ جامعة دكتور "وصولي" دون ان اتلقى كلمة "شكرا" وكأن الموضوع "خاوا" واجباري وسعى ربما لاقتنائه لفهم الموضوع الشائك (كما يقولون بالعامية الاردنية).

الغريب حقا أن هؤلاء اللذين أرسلوا لي تعليقاتهم وملاحظاتهم القيمة هم اولئك اللذين اشتروا نسخا من الكتاب ولم يهدى لهم، وقد نسيت ان أقول بأن هذا الكتاب (أسرار الحيود السداسي) قد حصل في العام ٢٠٠٥ على جائزة "أفضل كتاب تقني" في مسابقة جامعة فيلاديلفيا الشهيرة لأحسن كتاب سنوي، وتم الاحتفال بتوزيع الجوائز في المركز الثقافي الملكي، ولكن للغرابة ايضا فقد "حردت" دار النشر (مؤسسة وائل) ولم ترسل مندوبا لحضور الاحتفال، ربما من منطلق عدم رغبتهم بترويج الكتاب الا بواسطتهم وعن طريق معارض الكتب فقط، وقد عانيت الأمرين من بخلهم بتوزيع مستحقاتي التعاقدية السنوية، متحججين بضعف شراء الكتاب وغموض عنوانه وكثرة المخططات والصور، وقد تبين لي (من البحث بالشبكة العنكبوتية) أنهم ربما باعوا نسخا من هذا الكتاب الفريد بحوالي العشرين دولارا لمعظم الجامعات العربية عدا عن التسويق الفردي ولم استطع ابد ان اعرف منهم عدد النسخ المباعة، كما كنت بالخطا اعتقد بأن حصول الكتاب على هذه الجائزة المرموقة محليا وربما اقليميا، سيحسن من ترويج بيعه وانتشاره ولكنهم نفوا ذلك باصرار عكس المنطق المعروف، وطلبت منهم طباعة ملصق بهذه المعلومة على نسخ الكتاب لتسهيل تسويقه فرفضوا ذلك بلا سبب واضح، وقمت شخصيا بوضع هذا الملصق على حسابي على النسخ المهداة شخصيا.

بعد مرور اكثر من عقد وحوالي النصف من الزمان اعتقد متفائلا أن الموضوع قد تغير ايجابيا، والاحظ ذلك من الاقبال الكبير على زيارة معارض الكتب وعلى حضور ندوات توقيع الكتب الجديدة وشراءها، وان كنت اعتقد ان للرواية حظها الأكبر هنا في القراءة والنشر والتوزيع والله اعلم، ومؤخرا فقد سررت كثيرا عندما وزعت حوالي مئة كتاب مختلف العناوين (نصفها روايات) على مكتبة الجمعية الفلسفية الاردنية في عمان... فلاحظت بسرور ان اكثر من حوالي نصفها تقريبا قد اختفى بعد حوالي اسبوعين فقط، وهذا مؤشر ايجابي لافت ومشجع، كما وعدني رئيس الجمعية المبجل بمنحي كتاب شكر وتقدير، وهذه بادرة تشجيع ايجابية، ولكنه بعد اجتماع لجنة الادارة لم يفعل!

هناك قصة تقول بانه عندما تم توجيه اللوم للجنرال الصهيوني اللعين "موشي ديان" في ستينات القرن المنصرم لنشره مسبقا للخطط الحربية لهجوم عام ال٦٧ الكاسح على ثلاث دول عربية، أجاب بتبجح وعدم اكتراث بأن العرب لا يقرأون، فهل كان يقصد الاهانة المقصودة ام انه عبربحق عن واقع الحال حينئذ؟! وأعتقد ربما ان الوضع قد تغير حاليا باتجاه ايجابي لافت، ويكفي ان تطلع يوميا على بعض الصحف الورقية العربية او المواقع الألكترونية المحلية او المهجرية، وأن تقرأ تفاعلات القراء النبهاء المتحمسين على المقالات المختلفة وخاصة السياسية منها لتعرف مدى التجاوب الكبير اللافت والتفاعلي المبشر بالخير والوعي والثقافة بالرغم من كثرة المعيقات والمحبطات وقوانين النشر الألكتروني المقيدة لحرية الرأي ونشر المعلومات في بعض البلدان، كما لا يمكن تجاهل "مقص الرقيب القمعي" في الكثير من الصحف والمواقع الألكترونية الموجهة، التي تستنكف وترفض الأراء والأفكار الجديدة المتحررة والجريئة وربما الصائبة أحيانا، التي لا تنسجم مع أفكار السياسة العامة والتوجهات والقناعات الرسمية!...

16 / 23
AMAZING SCORE!

Only 10% of American high school students can score as high as you. You are an intelligent and careful speller, and you have an eye for detail. Use your spelling skills to save the world, because without you we won't survive!

- في سطور: ملحق تطبيقي مختصر/١: دوميك ومثال لشركة خدمية ناجحة وأهم قياسات الشركات الناجحة عالميا:

DMAIC Process (As an Example!):*

- Define :Customers Requirements & Expectations ,the stop and start of the process
- Measure :Develop a data collection plan ,Collect customer survey results.
- Analyze :Identify gaps ,prioritize opportunities to improve ,identify objective statistical procedures.
- Improve :Create innovative solutions ,develop & deploy improvement plans.
- Control :Prevent reverting back to the "old ways ",develop a monitoring plan ,institutionalize the improvements!

An Example for a Service Company:*

- Albrecht (1992) provides a list of ways for a company to become an outstanding Service Company:
- 1.Select the best service people :Select people who likes being around people!
- 2.Give employees the right training
- 3.Provide service Leadership :Management must model the proper attitudes!
- 4.Create a spirit of service: Customer Importance is projected everywhere!
- 5.Weed out the bad apples :Those that aren't customer oriented

should leave!

- 6.Empower employees at all levels
- 7.Promote the message :Align employees toward the service strategy
- 8.Ask for Continuous Improvement
- 9.Get constant feedback from customers
- 10.Be ready to make changes & improvements in the service firm

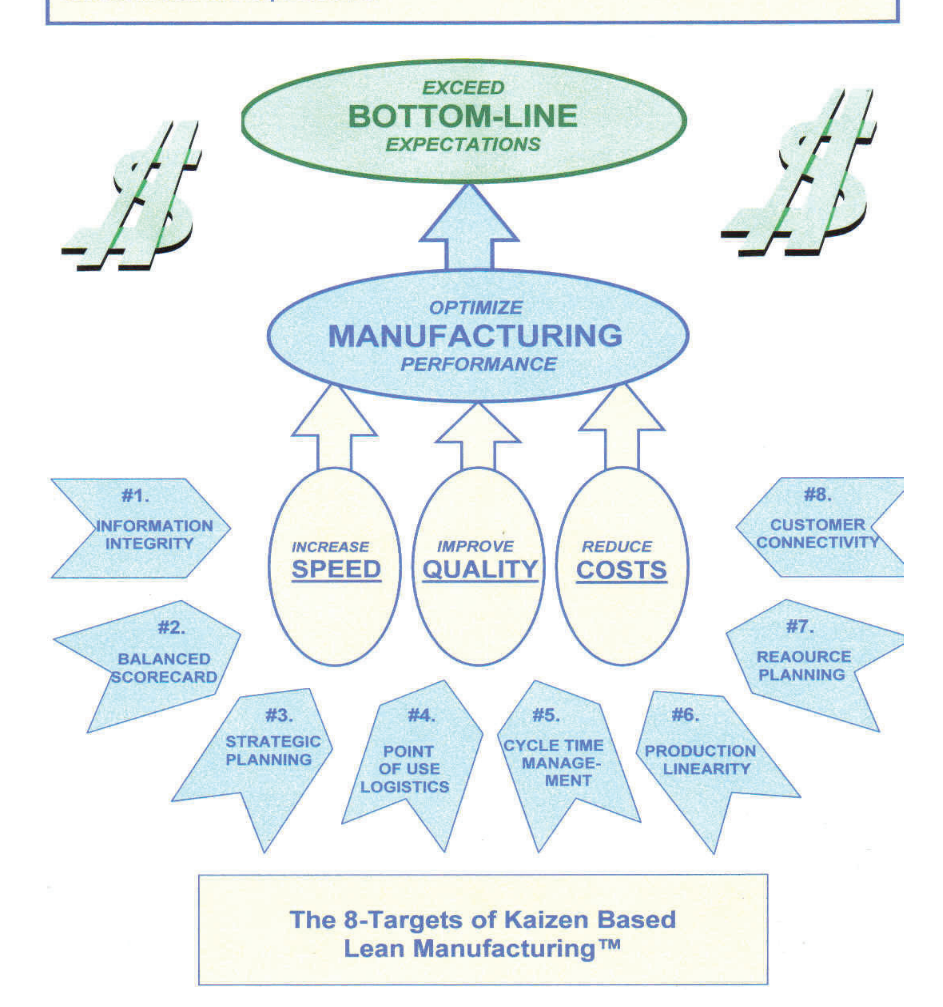
Three Categories to measure companies:

- Profitability
- Productivity
- Quality
- Please describe in brief your company based on the above three categories?!
- Are you satisfied with the progress in your company?
- Give examples?

* * *

The 8-Basics of Kaizen Based Lean Manufacturing™

Kaizen (ky' zen) is a Japanese word meaning gradual, continuous improvement. Kaizen Based Lean Manufacturing™ (KBLM) is a methodology that employs proven tools and techniques that optimize manufacturing performance and helps companies exceed bottom line expectations.



الكبرياء أن تقول الأشياء في نصف كلمة، ألاّ تكرّر، ألاّ تصرّ. أن لا يراك الآخر عاريًا أبدًا. أن تحمي غموضك كما تحمي سرّك!

نصائح لا أحد يلتزم بها: اعمل المعروف ثم انسى امره / لا تجعل ممتلكاتك وظروفك تمتلكك / تذكر نعم الله عليك / لا تحسد الاخرين / لا تشكو وتنتحب / لا تتعال وكن متواضعا / ابحث عن المنحة المتخفية في أي محنة / لا تحمل حقدا / تحلى بحس الدعابة / تعلم ان تضحك على نفسك من وقت لآخر / قيم نفسك بمعاييرك الخاصة / .... / المنزل الهادىء مكان مقدس / القدوة الحسنة هي أفضل موعظة / امتدح الجهود كما تمتدح النجاحات!

You totally nailed it!

Wow good for you! Obviously you are either well educated or curious about all things and love to know facts about the world you live in. Keep it up!

Reliability

Everyone knows that they can count on you. You are a wonderful friend and a supportive partner and colleague and that’s great. Just make sure you’re really where you want to be and not just where it makes other people happy to see you at.

Only 4% of people can pass this English test, and you aced it! You must be sharp-eyed, introspective, self-disciplined, and mature. But do you really love reading? And do you think you have a gift with words? Please let us know in the comments, and SHARE this drill to test your friends.

Your mental strength is analyzing situations!

You excel at gathering information from your surroundings and understanding what to do as a result. You are good at analyzing past mistakes and successes and using them to inform your future steps. It is hard for you to learn new skills without a hands-on approach, but once you try something once you will be able to truly shine. You rely heavily on your observations in order to understand the world, and tend to be fascinated by the people around you and their actions.

High score! Your brain is mega strong!
WOW!! You totally nailed it!!

You totally nailed it!

People who love flowers are gentle, romantic, and conscientious. You are highly intuitive and mindful, and you tend to listen to your environment. You easily let go of negative emotions even when it's not easy to do, and you always give people a second chance.

Let us know below if you agree, and SHARE this flowery quiz with every woman you know. Only 3% of women can get more than 18/20.

2020 Baldrige Examiner Training Experience:

- evaluate an organization's processes,
- evaluate an organization's results, and
- Write actionable feedback that can help any organization improve.

A sculpture made to look like an 8-bit computer image!




PHILADELPHIA UNIVERSITY
المهندس
مهند النابلسي
أسرار الجودة الشاملة
٢٠٠٥م
جائزة
فيلادلفيا
لأحسن كتاب
السنة الخامسة



UNIVERSITY
OF MANITOBA

Continuing Education Division

hereby certifies that on this day, the 15th of January, 2002

Muhannad Al Nabulsi

has successfully completed the certificate program in

Quality Management
with Honours

Dean, Continuing Education Division

University of Manitoba
Continuing Education



الآن

بصراحة فأسوأ قرار لم اتخذه بحياتي المهنية هو عدم سعيي للحصول على الدكتوراة في بلد يعشق هذا المسمى حيث "تخنت" سيرتي الذاتي بمختلف انواع الشهادات المهنية ودفعت اثمانا باهظة مقابلها فيما كانت هذه الشهادة لا غيرها ستفتح امامي كل الأبواب المغلقة لاستثمر علمي ومعرفتي وخبرتي الفذة الفريدة بعلوم الجودة وتطبيقاتها العملية عند امة المتخلفين "العرب" عاشقي الشهادات والألقاب وانشاء الله سيحقق كتابي القادم هذا بالجودة تحت مسمى "حلول الجودة في القرن الحادي والعشرين" بعض طموحاتي بالترويج والانتشار وتعميم المعرفة الحقيقية المدعمة بالخبرة الميدانية العميقة الريادية... ولكني بالرغم من معاناتي الكبيرة واخفاقاتي المتكررة فلست نادما وطاب صباحكم جميعا.

* * *



UNIVERSITY OF MANITOBA | Continuing Education Division

Winnipeg, Manitoba
Canada R3T 2N2
Telephone (204) 474-9921
Toll Free in Canada
1-888-216-7011
Fax (204) 474-7660

January 25th, 2002

Muhannad Al Nabulsi
PO Box 183936
Amman, Jordan 11118

Dear Muhannad:

Congratulations on your completion of the ***Certificate in Quality Management Program***. This is a significant learning achievement and acknowledges your commitment to continuing professional education.

We are very proud of our graduates. We know you have made sacrifices to successfully complete this program, and have accomplished your educational goal through balancing studies with family and job responsibilities. If you wish, we would be pleased to send a letter to your employer to advise them of your graduation. Please complete the enclosed form if you would like us to acknowledge your academic achievement.

I trust the enclosed Certificate and transcript of your marks will serve as a pleasant reminder of your achievement. If you haven't already done so, you may wish to continue your involvement and education in the field of Quality by becoming a member of your local chapter of The American Society for Quality (ASQ). Check their website (www.asq.org) or call them at 1-800-248-1946 for further information.

We wish you all the best in your future learning endeavors. Your support of the Continuing Education Division's programs is appreciated, and we hope you will keep consider the University of Manitoba to help you meet new personal or career goals.

Sincerely,

Sandra Stechisen
Program Administrator
Quality Management Program

encls. (2)

h:mpcp/programs/qamdist/grad/completion letter 2002

www.umanitoba.ca/ConEd









Nailed it, bookworm!

You passed an impossible literature test! You read with purpose, and you “go to the movies” in your head. You give your full attention to the task of reading, and you look for meaning between the lines. That’s truly awesome. Share your phenomenal score with the world!

ACED IT!

You aced a math quiz that only 6% of the population can pass without a calculator. You think logically and symbolically, and you can visualize numeric patterns. Your perception allows you to transfer learning to real-life situations.

وأشار أشرف شهاب إلى أنه تم هذا العام تكريم ٩ من الكتاب والشعراء والنقاد والمؤرخون من رموز الثقافة العربية، بإهدائهم درع مجلة ديوان العرب تقديرا لاسهاماتهم البارزة، وهم:

الدكتور والمؤرخ الفلسطينى: جوني منصور

الناقد والمفكر العراقى: د. حسين سرمك حسن

الأديبة: سها جلال جودت من سوريا

الشاعر: فريد النمر من المملكة العربية السعودية

الكاتبة: مادونا عسكر من لبنان

الشاعرة: نجاة الزباير من المملكة المغربية

الشاعرة: لورين القادري من لبنان

الكاتب: مهند النابلسي من المملكة الأردنية


Diwan al Arab
منبر حر للثقافة والفكر والأدب
الكاتب: مهند النابلسي
تقديراً
لإسهاماتكم الثقافية، وإبداعكم المتميز
في مجال: المقال النقدي
وتعاونكم المثمر الخلاق، نهدي إليكم:
درع التميز لعام ٢٠١٦
آملين أن يتعزز دوركم في إثراء
الحياة الثقافية من خلال ديوان العرب.
www.diwanalarab.com







في الختام اهدي هذا الكتاب الموسوعي الجميل لأرواح والدي "عارف وأملي" ولشقيقي نمر الذي رحل في ريعان الشباب...فلهم "الرحمة والمغفرة وجنات النعيم" وانا لله وانا اليه راجعون.

ملحق تطبيقي مختصر/آ

تقنية البيانات/عناصر نجاح شركة اوروبية/مقولات "جاك ويلش"/أخطاء قادة الفرق/أسئلة عصف ذهني/ملخص ادوات "لين-سيكسسيجما"/أهم المراجع/مخططات بيانية دالة وأهم عناصر انجاز الأعمال...

***تطور مفهوم تقنية البيانات/١:**

وتعرف هذه التقنية الجديدة (الخاصة بالحيود السداسي) على أنها طريقة منهجية علمية تتعامل مع المعطيات التالية: القياسات بأنواعها، التحاليل، والطرق الاحصائية بأنواعها، توليد المعلومات والاستدلال من البيانات، النمذجة الاحصائية، خلق المعرفة الفردية من بيانات المعلومات، التشخيص والتحليل، توقع احداث "غير منظورة" عن طريق النماذج الاحصائية:

يقترح الخبراء اضافة هذه التقنية المرتبطة كليا بالحيود السداسي للتقنيات الست الرئيسية المميزة للقرن الحادي والعشرين وهي:

- IT: Information Technology.
- ET: Environment Technology.
- BT: Bio-Technology.
- ST: Space Technology.
- NT: Nano-Technology.
- CT: Culture Technology.

أدوات النجاح العشرة لتطبيق الحيود السداسي في شركة ABB العالمية/٢:

- (هذه الشركة السويدية ـ السويسرية من أوائل الشركات الأوروبية التي طبقت الحيود السداسي بنجاح وتميز)
- الثبات والاستمرارية
- التخطيط المبكر للتكاليف (بواقعية)
- التزام الادارة العليا
- التطوع والسماحية
- دورات "الحزام الأسود" الناجحة
- تكريس الأحزمة السوداء للعمل كليا في المشاريع (١٠٠٪ من الوقت)
- مشاركة المدراء الوسطيين في المشاريع
- بناء القياسات ومنظومة البيانات
- استخدام قياس واحد ورقم واحد)
- الاستخدام المبسط لمنهجية تصميم التجارب بالاضافة لأدوات الجودة السبعة.

ملخص مقولات "جاك ولش" كما وردت في كتابه "الانتصار" الصادر في العام ٢٠٠٥/٣:

- يساعد الحيود السداسي في تحسين كفاءة العمليات، رفع الانتاجية وتخفيض التكاليف.

- يحسن تصميم العمليات، يقدم المنتجات للسوق بشكل أسرع خالية من الأعطال ويبني ولاء الزبائن.
- يساعد في بناء كوادر قيادية جديدة.
- يربط مؤسستك بالزبائن بقدرته على تحقيق متطلباتهم ونيل رضاهم.
- يستخدم في حالتين: الأولى لاختزال الاختلافات والحيود من العمليات الروتينية المتكررة، سواء الصناعية أو الخدمية، والثانية في حالة انجاز المشاريع المعقدة (كالمحركات النفاثة أو التوربينات الغازية) حيث يحقق إمكانية الانجاز من المرة الأولى مما يساعد على دقة الانجاز وتوفير المبالغ الطائلة!

* * *

ان الحصول على الايزو ليس بديلا عن تطبيق الحيود السداسي/٤

فالايزو يمثل أساسيات توكيد الجودة بينما يقود الحيود السداسي الشركات للتميز والريادة في الأداء (Performance Excellence) بطريقة برغماتية سلسة.

* * *

الأخطاء العشرة «المرفوضة» لقادة الفرق/٥

- انتقاء ملاحظات معينة من الفريق وتسليط الضوء عليها.
- التحيز لأداة ما أو لتقنية معينة!
- السماح للتشتت والخروج عن موضوع البحث.
- السماح بكسر القواعد الأساسية بدون اتخاذ اجراءات تصحيحية.
- اعطاء الانطباع بالتحيز لشخص ما من أعضاء الفريق.
- التحدث بلغة غير حيادية وبتوجه عاطفي.
- السماح بحدوث شرخ في العلاقة بين قائد الفريق والأعضاء وخصوصاً في مجالي الثقة والاحترام.
- عدم خلق «شعور بالهدف» لدى الفريق.
- اهمال عنصر الوقت وسوء تقدير الوقت اللازم لانجاز اجندة المشروع.
- انجاز المهمات بدلاً من أعضاء الفريق.
- وقد لاحظت أن حدوث بعض هذه الأخطاء واستفحالها دونما معالجة

يؤدي بطريقة ما لاجهاض وتفشيل عمل الفريق!

- في كل عقد نرى ظهور «نظام تغيير» متكامل، ابتداء من حلقات الجودة في السبعينات من القرن الماضي إلى فرق تحسين الجودة في الثمانينات إلى إعادة الهندرة في التسعينات وصولا إلى «نظام الحيود السداسي» المنتشر حاليا في العالم المتقدم!

* * *

الأسئلة الهامة (عصف ذهني)/٦

- صف أنظمة التخطيط والتنفيذ في مؤسستك؟
- ما هي نقاط قوتنا؟
- ما هي نقاط ضعفنا؟
- كيف ستحسن أنظمة العمل؟
- صف فعاليات التحسين في مؤسستك خلال الخمس سنوات الماضية:
- ما الفعاليات التي نجحت ولماذا؟
- ما الفعاليات التي لم تنجح ولماذا؟
- ما الذي ستفعله بشكل مختلف (مستقبلاً)؟
- كيف تطبق مؤسستك الخطة الاستراتيجية (على كافة المستويات)؟
- قيم إمكانية المؤسسة على التركيز على الموارد لانجاز الأهداف؟
- كيف تشجع المؤسسة التحليل المبني على الحقائق وتدير النقاش الخاص بالأهداف الاستراتيجية؟
- صف المعيقات الغير مرئية الخاصة بالممارسات والقوانين والتي تشكل عائقاً أمام تطبيق استراتيجية المؤسسة بسرعة وسلاسة؟

* * *

ملخص أدوات
الجودة الرشيقة المستخدمة في مرحلة الرقابة
«للحيود السداسي والجودة الرشيقة»/٧

١. خطوات التحسين الخمس (5S):

- SEIRI - SEITON - SEISO - SEIKTSU- SHITSUKE.
- Sort - Straight - Shine - Systematize - Standardize.

٢. نظام الرقابة المرئي (visual factory): اللوحات/الجداول/الأدوات والكرتات (Kanban cards)

٣. نظام التحسين (KAIZEN) : باستخدام حلقة ديمنغ (PDCA)

٤. التحسين الخاطف (The KAIZEN BLITZ):

- لتشكيل فريق متداخل واختيار مشروع ما وانجازه بنجاح خلال خمسة أيام فقط ولقياس الانجاز تستخدم عدة قياسات منها: توفير الحيز الزمني، المرونة الانتاجية (Line flexibility)، تحسين تدفق العمل، تطبيق عناصر تحسين مجدية (Metrics)، رفع سوية الجودة، تحسين السلامة في بيئة العمل، اختزال الوقت المهدور على الخطوات غير ذات القيمة المضافة.

٥. عناصر الهدر السبعة (Muda)

- الانتاج الزائد ـ التخزين ـ "معالجة الهدر" (Repairs/Rejects)
- الحركة الزائدة ـ العمليات الاضافية ـ الانتظار ـ النقل

٦. كانبان (Kanaban) تعني "اشـارة" وتكون بشكل "كرتات ملونة" (Cards) وتفيد في اعطاء مؤشرات لكل من أرقام القطع، الكميات،

الموقع، ايقاع التسليم، وقت التسليم، باركود... الخ.

٧. بوكايوك (Poka-Yoke): من ابتكار المهندس الياباني شيجو شينجو ويعني منهجية كشف الأعطال (mistake-Proofing) وقد يكون بشكل أداة يتم تركيبها بتكلفة منخفضة، تقوم بايقاف المكائن عند حدوث مشكلة تقنية حرجة، كمثال نظام الباركود (barcode) في السوبر ماركت يمنع ادخال بيانات خاطئة ويوفر الوقت!

- الصيانة الانتاجية الشاملة (TPM) ويفيد تطبيقه ميدانيا في المصانع في تخفيض عدد الغياب /رفع معدلات الاقتراحات /تخفيض الهدر للنصف /زيادة تقبل المنتجات /اختزال اوقات تجهيز المكائن للنصف / رفع الانتاجية وتخفيض المخزون... الخ
- تحقيق المعيارية (Standard Work) : وتتميز المعيارية بالمزايا التالية:
- الأحسن، الأسهل والأكثر سلامة في انجاز العمل. المحافظة على المعرفة والخبرة المتراكمة وتجنب فقدانها.
- تقديم طريقة منهجية لقياس الأداء.
- توضيح العلاقة بين الأسباب والمؤثرات لتحقيق النتائج المرجوة.
- بناء هيكلية للصيانة والتحسين.
- الصيانة الانتاجية الشاملة (TPM) ويفيد تطبيقه ميدانيا في المصانع في تخفيض عدد الغياب /رفع معدلات الاقتراحات /تخفيض الهدر للنصف /زيادة تقبل المنتجات /اختزال اوقات تجهيز المكائن للنصف / رفع الانتاجية وتخفيض المخزون... الخ
- مؤشرات مرئية لكيفية انجاز العمل.
- تسهيل التدريب الميداني للعاملين الجدد.

- قاعدة للتدقيق والتقييم.
- لتجنب تكرار الاعطال والأخطاء.
- لتقليل الحيود والاختلافات في تحقيق العمليات.
- إعادة تحليل نظام القياس (Measurement system Analysis) وذلك لمواكبة جهود التحسين التي تؤدي لانخفاض ملموس في حيود العمليات، فعلى سبيل المثال تحسنت قابلية قياس الميكروميتر لمستوى ٠,٠٠٠١ بدلا من ٠,٠٠١، كما ينطبق الحال على أجهزة قياس الرطوبة والحرارة.. الخ تعتمد هذه القياسات على أربعة عناصر هامة هي مواصفات الزبائن، نوعية الاستخدام وتكلفة التحليل والدقة المتوقعة.

References Books:.

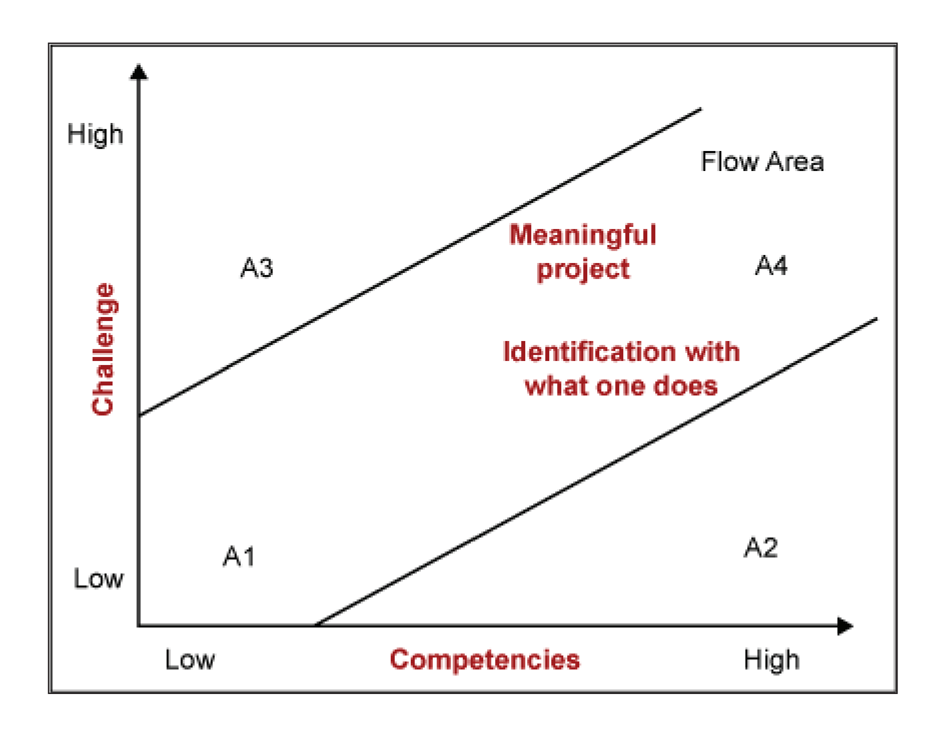
- (1997) The Lean Enterprise
- (1996) A Team Approach to Kaizen.
- (1999) The Kizen Blitz.
- (1997) Becoming Lean.
- (1998) Introduction to TPM.
- (1986) Zero Quality Control.
- From the Book By Professor Sung H. Parl, retrieved from the Internet /SS for Quality & Productivity Promotion,ÓAPO 2003 (PDF format for educational use).

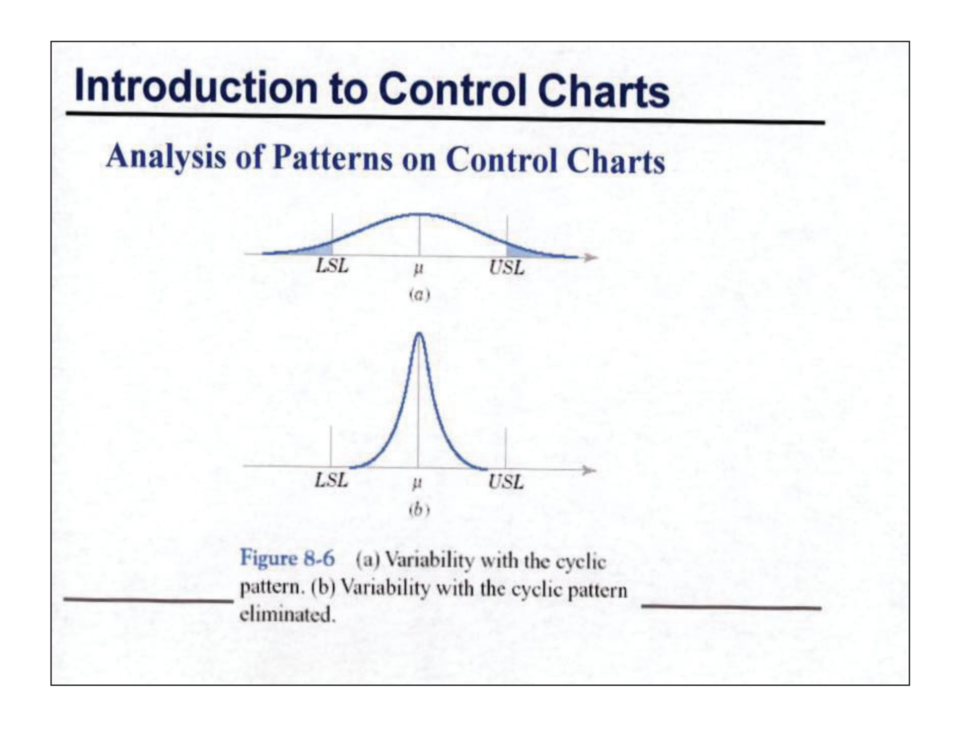
* * *

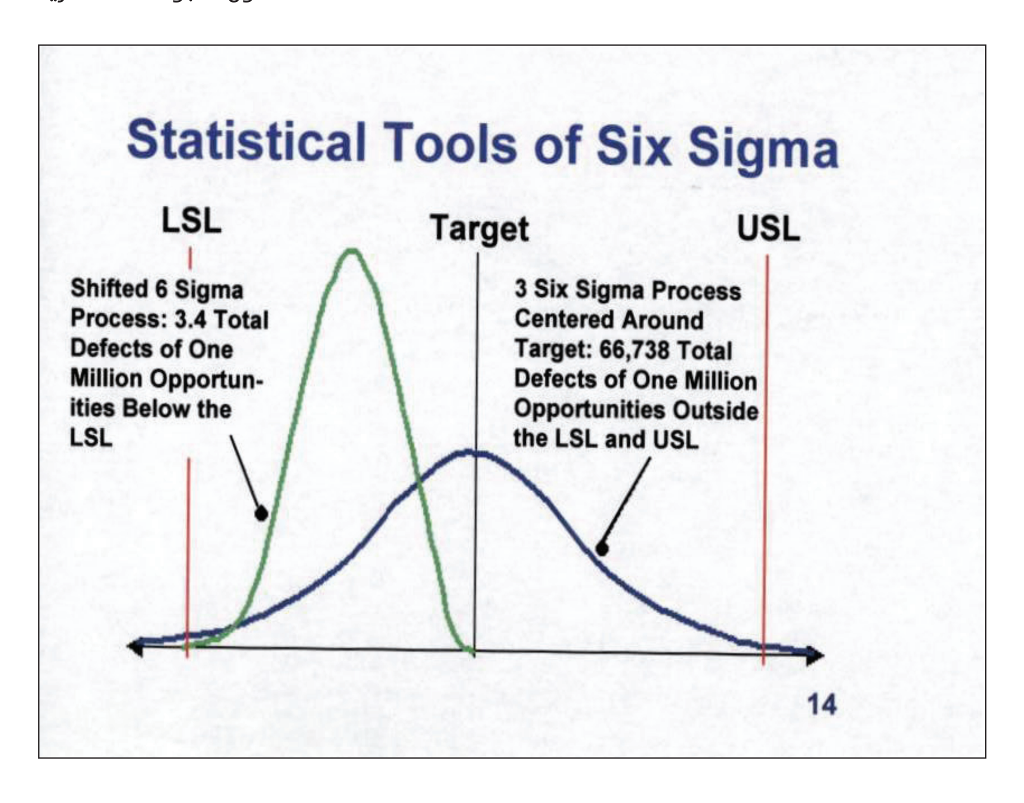
ملحق تطبيقي صوري/ب: يتضمن مخططات...

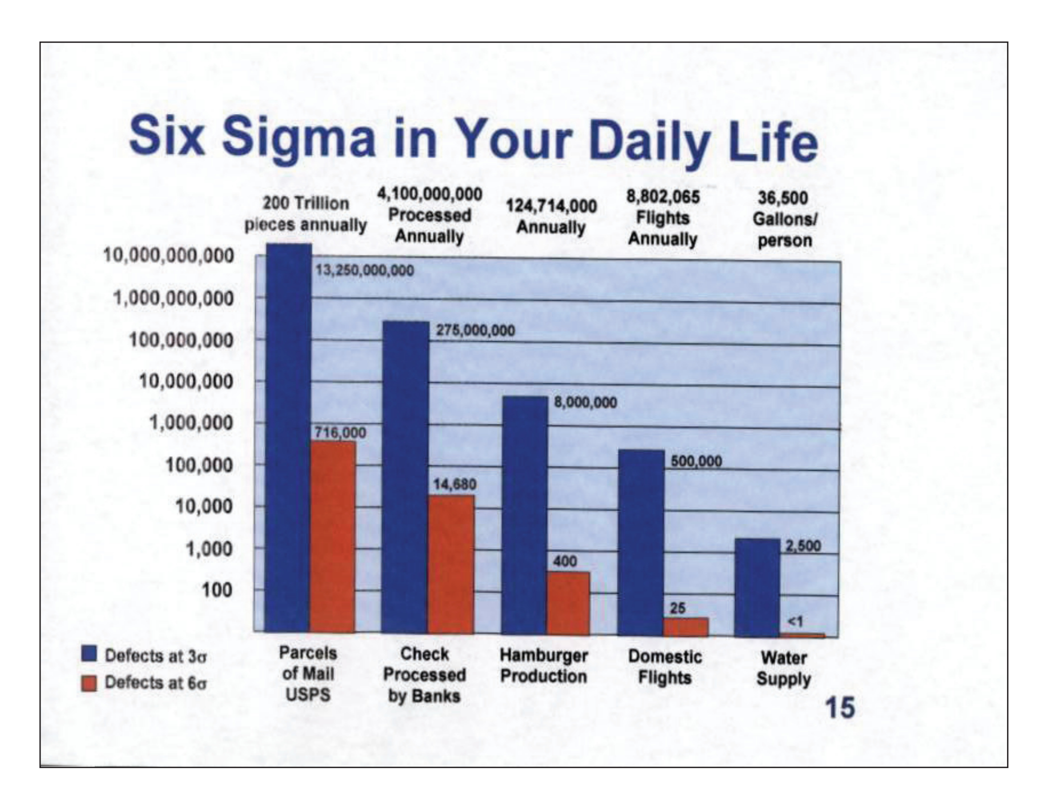
- ادارة الرشاقة البصرية
- ملخص مخططات الرقابة
- مخطط بياني يوضح الفرق بين ٣ سيجما و٦ سيجما
- احصائيات دالة لتطبيقات الحيود السداسي في الحياة اليومية
- كرتون ديلبرت الساخر
- مهام حاملي أحزمة "السيكسسيجما"
- عناصر هامة ضرورية لانجاز الأعمال بسلاسة/٢
- الضروريات العشر للأداء المتفوق للجودة في القرن الحادي والعشرين:
- "أخيرا":الوصول للتميز بتحسين أداء "الحزام الأسود" للحيود السداسي/٤:
- آخر مقالة جامعة ومبسطة وارشادية وتمثل خارطة الطريق للتطبيق السديد المباشر الفريد!
- *كيف تستمتع وتستفيد من قراءة هذا الكتاب بعمق في عشرة أيام (غير متتالية) وخلال حوالي عشرة ساعات وعلى دفعات؟:

Resume for Muhannad Al Nabulsi:

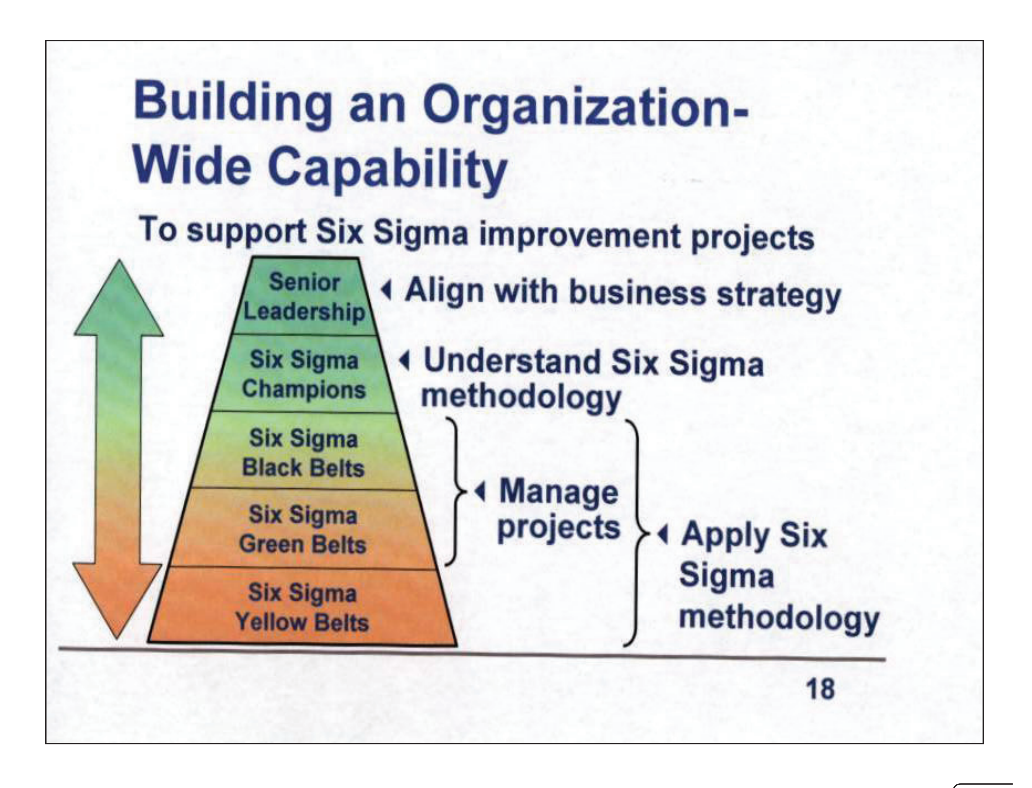

High
Flow Area
Meaningful
project
A3
A4
Challenge
Identification with
what one does
A1
A2
Low
Low
Competencies
High


Introduction to Control Charts
Analysis of Patterns on Control Charts
LSL
μ
USL
(a)
LSL
μ
USL
(b)
Figure 8-6 (a) Variability with the cyclic pattern. (b) Variability with the cyclic pattern eliminated.


Statistical Tools of Six Sigma
LSL
Target
USL
Shifted 6 Sigma Process: 3.4 Total Defects of One Million Opportun-ities Below the LSL
3 Six Sigma Process Centered Around Target: 66,738 Total Defects of One Million Opportunities Outside the LSL and USL
14


Six Sigma in Your Daily Life
200 Trillion pieces annually
4,100,000,000 Processed Annually
124,714,000 Annually
8,802,065 Flights Annually
36,500 Gallons/ person
10,000,000,000
1,000,000,000
100,000,000
10,000,000
1,000,000
100,000
10,000
1,000
100
13,250,000,000
716,000
275,000,000
14,680
8,000,000
400
500,000
25
2,500
<1
Defects at 3σ
Defects at 6σ
Parcels of Mail USPS
Check Processed by Banks
Hamburger Production
Domestic Flights
Water Supply
15


Dilbert
YOU'VE GOT TO IMPLEMENT A SIX SIGMA PROGRAM OR ELSE YOU'RE DOOMED.
AREN'T YOU THE SAME CONSULTANT WHO SOLD US THE WORTHLESS TQM PROGRAM A FEW YEARS AGO?
I ASSURE YOU THAT THIS PROGRAM HAS A TOTALLY, TOTALLY DIFFERENT NAME.
WHEN CAN WE START?
يجب عليك أن تطبق برنامج الحيود السداسي وإلا سيكون مصير حركتك الاختناق!
ألست أنت نفس المستشار الذي باعنا برنامج جودة شاملة "عديم القيمة" منذ سنوات قليلة ماضية؟
أؤكد لك أن هذا البرنامج الجديد يحمل اسماً مختلفاً تماماً!
متى نستطيع أن نبدأ؟
ssue1/dilbert.html


Building an Organization-Wide Capability
To support Six Sigma improvement projects
Senior Leadership
Six Sigma Champions
Six Sigma Black Belts
Six Sigma Green Belts
Six Sigma Yellow Belts
Align with business strategy
Understand Six Sigma methodology
Manage projects
Apply Six Sigma methodology
18

عناصر هامة ضرورية لانجاز الأعمال بسلاسة/٢

- أهمية الاحساس بالمرح أثناء العمل.
- أهمية ادارة الوقت.
- الجودة تعني "الصيانة الشاملة و"توفير الموارد".
- أهمية العنصر البشري ومستوى لياقته وتدريبه...
- أهمية الانسجام في مكان العمل.
- الابتكار والتجديد بدلاً من الروتين والنمطية.
- الصراحة والموضوعية وخاصة في العلاقة بين المدير والموظفين.
- كيف ينظر الآخرون الينا؟
- أهمية التدريب المتخصص.
- تجنب الخوف والتحلي بالجرأة لتحقيق الأهداف.

* * *

Resume for Muhannad Al Nabulsi:

- He is a certified quality manager 2002 (from Manitoba University), certified (trained) SS - GB (Six Sigma Green Belt) and Lean - SS (from Villanova University). Has been enrolled in the new SS - BB (Six Sigma Black Belt) certification program for the period: 1/1/2007 - 22/4/2007.
- Membership of JEA (Jordanian Engineering Association), JSQ (including Board member 2001 - 2004) ASQ (for 2001) , JWA (Jordanian Writer Association since (1999) , IMC (since 2003) and AUFIW (Arab Union For Internet Writ His authorship credits includes two books:TQM Practical Implementation (in 2002)

and "The secrets of six sigma" (in 2005), this book has won the best technical book award in the contest that was organized by Jordanian Philadelphia University.

- He is now a free lance Quality Consultant and Researcher. 1999 - 2001 He was working as the change champion for the JCF's change management project (Horizon 2001). Also worked as an expert for the EUMEDIS Project: Qualitheme (specially designed for SMEs) 2003 – 2005. He is working now as a consultant for some service and governmental organizations, upgrading their overall quality systems and preparing them for King Abdullah (the second) Award for Excellence.
- His authorship credits includes two books: TQM Practical Implementation (in 2002) and "The secrets of six sigma" (in 2005), this book has won the best technical book award in the contest that was organized by Jordanian Philadelphia University.
- He is now a free lance Quality Consultant and Researcher. 1999 - 2001 He was working as the change champion for the JCF's change management project (Horizon 2001). Also worked as an expert for the EUMEDIS Project: Qualitheme (specially designed for SMEs) 2003 – 2005. He is working now as a consultant for some service and governmental organizations, upgrading their overall quality systems and preparing them for King Abdullah (the second) Award for Excellence.

P.O. Box:183936Amman 11118 / Jordan

Telephone: + 962 (6) 552 8613

Mobile:+962 7 9568 2089

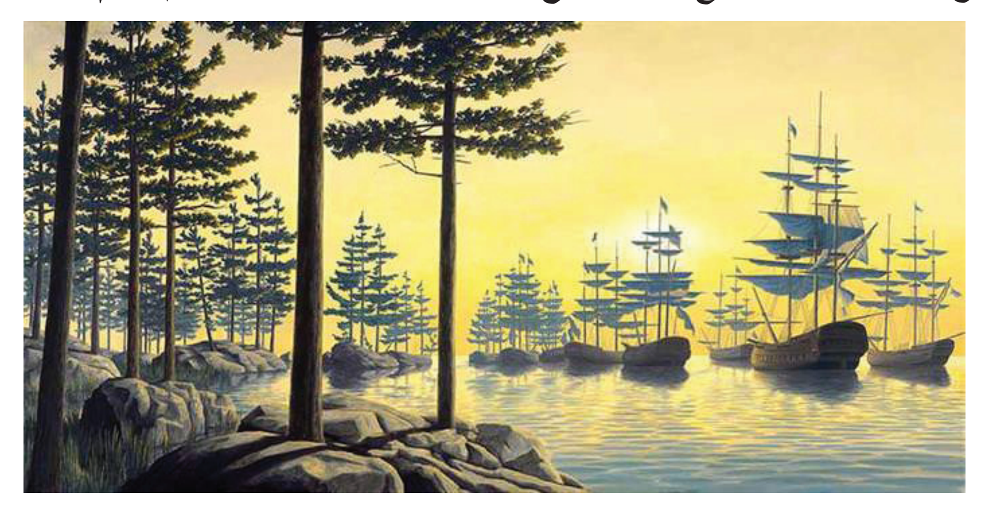
E – mail: mmman98@hotmail.com

Enjoy the Reading & Good Luck!

٢٠ ديسمبر ٢٠١٧.

انا الوحيد ربما في الاردن الذي اعرف "التوصيلة الأصيلة" ما بين الأيزو والحيود السداسي، تلك الوصلة الضرورية لتحقيق التميز بالحد الأدنى من الجهود المدروسة والتكاليف المالية ومنها تسعيرة خدمات المستشارين المزيفين... كما

أني الوحيد ربما الذي أدار بنجاح اول تجربة ادارة تغيير ناجحة (مشروع آفاق ٢٠٠١/ دمج الاسمنت الاردنية مع شركة لافارج الفرنسية العالمية)!...وكل عام وانتم بخير



*There is nothing more powerful than an idea whose time has come!

Don’t let the Enemy rule your life:

Tom Peters



*2019: First-Ever Photo of a Black Hole is Captured



2010: The Original iPad Was Launched

الضروريات العشر للأداء المتفوق
للجودة في القرن الحادي والعشرين

١. تحديد الهدف: تطوير التقنية والمفهوم اولا

٢. التخطيط: تطوير المنتجات وتحقيق النماذج الريادية

٣. التحقق من المنتجات وطرق العمليات

٤. التطبيق والتحسين الدقيق

٥. تقييم التغذية المرتدة الراجعة مع الاجراءآت التصحيحية الضرورية

٦. وضع الخطط وتعريفها

٧. تصميم العمليات وتطويرها

٨. تصميم المنتجات وتطويرها

٩. التحقق التطبيقي والاعتمادية الميدانية للمنتجات والعمليات

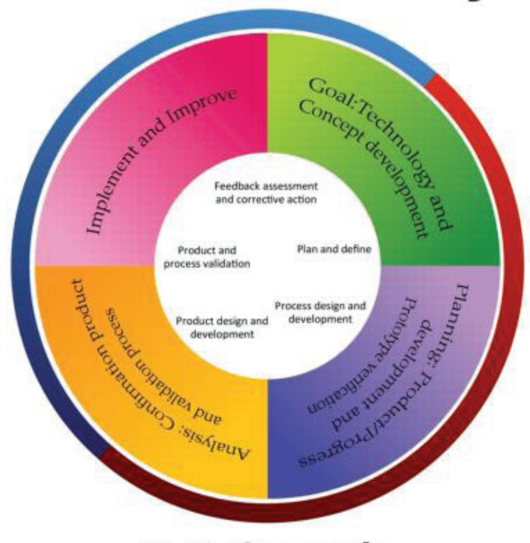
١٠. استخدام توافقي فعال لأدوات "الجودة الرشيقة والحيود ا لسداسي" (ما يسمى لين /سيكسسيجما) بمهارة لتحقيق المتطلبات وحسب الضرورة فقط!

- 3**2"I think we'd all say that, but if you look at most companies, they all have a giant Fix-it Factory, fixing this, that and the other thing. Those people are being paid to fix things that shouldn't have been broken to begin with. Or to trash the things they can't fix. It doesn't matter if it's scrap in a manufacturing plant or it's overproduction, or whether it's patients who are injured during care. All of those things – you can't afford the rework. You can't afford it.
- "So what do you have to do? You have to take the tools of qual-

ity, QI Macros, and Agile Process Innovation and start hacking away at the root of evil (not the leaves of evil). When you do that, guess what? You get more productive, more profitable, people get happier, patients and customers get happier, everything works.

- "So that's my Improvement Insight for this week: Get out of the rework business. Get out of the scrap business. I'm Jay Arthur, author of "Lean Six Sigma Demystified" and the QI Macros [software]. Let's go out and improve something this week."

10 Essentials for High Performance Quality in the 21st Century



D.H. Stamatis



Going Beyond the Limits: Exceptional Performance

Sometimes being a good performer is simply not enough: What is required is outstanding performance or unprecedented results. This means outperforming ourselves and going beyond our own limits. For

a Black Belt, this would imply leading extremely difficult projects and at the same time managing really well the political and organizational implications of the role.

The keys to exceptional performance for Black Belts are:

- Clear project objectives
- Ongoing feedback by sponsor and relevant stakeholders, including project team members
- Sense of ownership about the goals
- Sense of control over the performance drivers and the results
- Commitment and involvement

A clear leading indicator of outstanding performance in Black Belt projects is an impressive combination of focus, concentration and self efficacy that is called "flow." To get to the flow area of performance, it is necessary for a Black Belt to lead a really challenging project but at the same time to be convinced to have the right competencies, as per the figure below (situation A4). **REACHING EXCELLENCE IN BLACK BELT PERFORMANCE**


By *Arne Buthmann* and *Edoardo Monopoli*

ADD COMMENT

What separates high-performing Black Belts from low performers? Most people would probably automatically refer to project success: High-performing Black Belts better execute the Six Sigma methodology and deliver significant process improvements and accompanying financial benefits. While this answer is definitely true, it reflects a limited view. This article outlines a more comprehensive picture of Black Belt performance and its drivers.

A Definition of Performance

A fitting place to start is with a definition of what performance is. While there are many potential definitions out there, the following one

looks at performance from an organizational context:

Performance is the value added to the organization that the person and/or the group can give with reference to the achievement of organizationally relevant objectives.

Following this definition, a specific Black Belt activity is not perceived as well performed by the quality of the execution of the tasks itself. The evaluation criterion is the degree to which this behavior contributes to the success of the company. This means, for example, that conducting a great data analysis during a Six Sigma project is only perceived as high performance behavior if the results of this analysis help achieve a project goal that at the same time contributes to the overall Six Sigma deployment objectives and the organization's strategy.

This definition therefore includes the "what" and "how" of performance. What needs to be achieved refers to the company's objectives. With regard to Six Sigma, these objectives are typically breakthrough process improvements and significant business benefits. A company should expect a Black Belt to close major competitive gaps by either enhancing the customer experience or generating positive economic profit. But also – in the longer term – cultural organizational change toward a data-driven decision-making process and customer-oriented organization can be achieved.

On the "how" side, performance-driving behaviors can be seen in four major areas:

- Task performance
- Leadership performance
- Interpersonal performance
- Ethical performance

Task Performance

Task performance refers to the technical project execution. This

starts with selecting and scoping the right projects, ensuring Sponsor commitment and having sufficient resources available. During the project, high performance of tasks can be observed if the Black Belt selects the right tools from the Six Sigma toolbox to drive the right behavior during the project. In particular, tools that help to understand the root causes of the problem, statistical and process analysis tools to verify these causes, and techniques to generate and select the right solutions are key to project success.

Handpicked Content: Six Sigma Organizational Architecture - Rewards and Recognition

During the Control part and the project follow-up phase, a successful Black Belt prepares and conducts a proper handover to the process owner and follows up on the implementation of solutions to ensure that KPIs and the business case are achieved and the process owner's organization can easily implement and sustain the solution.

A company seeking successful Black Belts should look for a person with good analytical and project management skills. In terms of analytical skills, Black Belts should foster sound decision-making based on data. They ask the right questions and keep asking questions. Having an affinity for statistics is important here but not statistical expertise because running statistical analysis is rather easy today given good statistical data analysis software.

In terms of project management skills, Black Belts should already bring project management experience to successfully deploy tools required to plan and assign tasks and timelines, define roles and responsibilities, hold team members accountable, effectively run meetings, resolve issues, move projects forward and complete the projects in an appropriate timeframe with the expected benefits.

Leadership Performance

Successful Black Belts are results-oriented and strong in influencing people for results, developing team members, managing conflicts in the team and between other stakeholders, and leading change through

strong listening, influencing and communication skills. High performers in the leadership category involve the key stakeholders early in the project and keep them up to date. They effectively communicate with the organization's leaders, and they consistently motivate the team to high-performance levels.

But leadership performance relates not only to project leadership. A high-performing Black Belt also inspires people to apply Six Sigma tools in their day-to-day operations and drives enthusiasm for Six Sigma within the organization.

Interpersonal Performance

Interpersonal performance focuses on the behavior that a Black Belt shows in interaction with other people. One of the goals of a Six Sigma deployment is usually to build a strong Six Sigma community within the organization as a base for cultural change. Given that, a high-performing Black Belt will build networks with other people involved in the Six Sigma deployment and also with key decisions makers, process experts and other associates in the organization. Within this network the Black Belt will share best practices and drive best practice exchange between others. A high-performing Black Belt offers help to others where needed but is also open to receive help and coaching from colleagues.

Handpicked Content: Process Ownership: A Vital Role in Six Sigma Success

Skills that are required here typically fall in the category of teamwork. These are skills such as listening and appreciating other people's ideas, asking questions, encouraging people to participate and use effective communication channels between one another. The successful team player senses what contributions need to be made and how he or she can best support the group in achieving its goals.

Ethical Performance

During the last decade, stakeholders expect companies to commit

more and more to their social and ethical responsibilities on top of their financial ones. This refers to company-internal behaviors like showing awareness of and commitment to company values and taking care of employee-related values as well as externally focused behaviors like starting a dialogue with important stakeholders (customers, business partners, community and environment) and engaging in social activities with specific stakeholder groups.

For a Black Belt, ethical performance can be observed on an individual, interpersonal and project level. On an individual level, a Black Belt accords to playing by the rules and values of the company and working with integrity. With regard to Six Sigma, this means not compromising on the philosophy and methods of Six Sigma by running every project under the umbrella of Six Sigma. Another ethical behavior is not trying to fulfill unrealistic expectations in Six Sigma projects like closure within two months or unrealistic goals. It can also mean that the Black Belt intervenes if he or she feels that Six Sigma is abused for political purposes (e.g., to give a rationalization program a nicer name).

On an interpersonal level, an ethically high-performing Black Belt ensures appropriately open and honest two-way communication with all internal and external stakeholders of the project, is transparent with regard to the project objectives, provides training as needed and gives recognition to associates.

Handpicked Content: Strategies for Better Facilitation and Team Problem Solving

Finally, on a project level, a Black Belt ensures that project objectives are also the supporting social responsibility and customer-satisfaction targets of a company. Projects are therefore selected that improve the safety and reliability of products or services, increase courteous attention to customer queries and complaints, ensure adequate supply of products or services, provide full and unambiguous information to potential customers as well as reduce the potential dangers of pollution or disposal of waste.

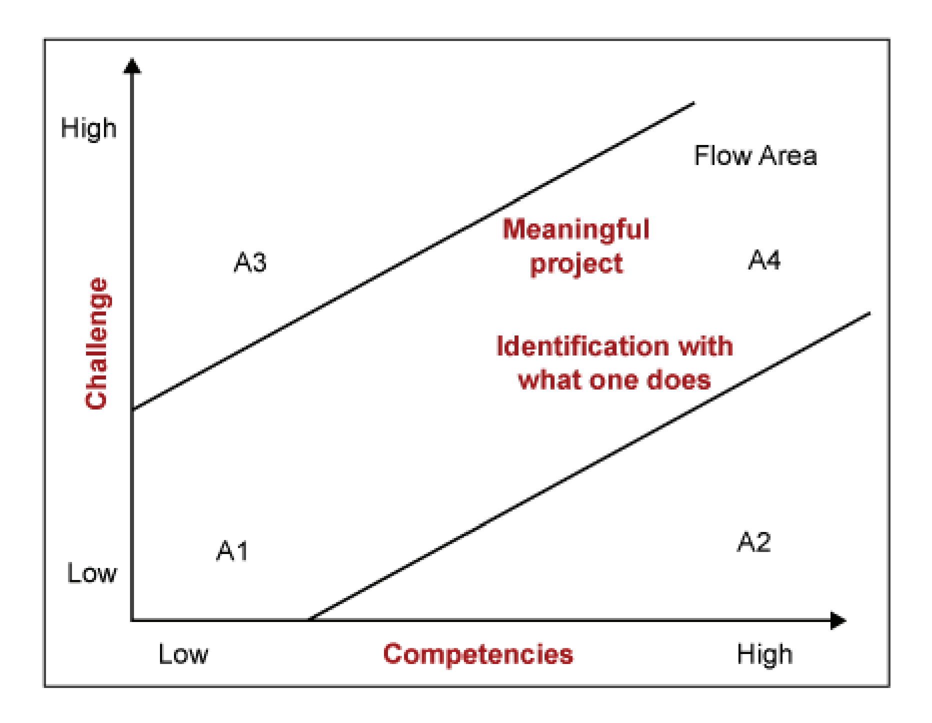
Going Beyond the Limits: Exceptional Performance

Sometimes being a good performer is simply not enough: What is required is outstanding performance or unprecedented results. This means outperforming ourselves and going beyond our own limits. For a Black Belt, this would imply leading extremely difficult projects and at the same time managing really well the political and organizational implications of the role.

The keys to exceptional performance for Black Belts are:

- Clear project objectives
- Ongoing feedback by sponsor and relevant stakeholders, including project team members
- Sense of ownership about the goals
- Sense of control over the performance drivers and the results
- Commitment and involvement

A clear leading indicator of outstanding performance in Black Belt projects is an impressive combination of focus, concentration and self efficacy that is called “flow.” To get to the flow area of performance, it is necessary for a Black Belt to lead a really challenging project but at the same time to be convinced to have the right competencies, as per the figure below (situation A4).



The Reasons for Excellent Performance

All other situations undermine exceptional performance and call for action by the Black Belt's supervisor or coach (such as a Master Black Belt). Situation A3 is a threatening combination of high challenge and poor competencies, while A2 is the avenue of frustration, with high competencies wasted on a really simple challenge.

There is lot that can be done to raise the bar of Black Belt performance. First of all, clarify that performance is not just task related but also involves leadership, interpersonal and ethical performance. Second, lead them in the steady development of their limits, in order to create the flow experience.

By Arne Buthmann and Edoardo Monopoli

ADD COMMENT

What separates high-performing Black Belts from low performers? Most people would probably automatically refer to project success: High-performing Black Belts better execute the Six Sigma methodology and deliver significant process improvements and accompanying

financial benefits. While this answer is definitely true, it reflects a limited view. This article outlines a more comprehensive picture of Black Belt performance and its drivers.

* * *

«أخيرا»:الوصول للتميز بتحسين أداء «الحزام الأسود» للحيود السداسي:تجاوز الحدود وصولا للأداء الاستثنائي!

REACHING EXCELLENCE IN BLACK BELT PERFORMANCE:

لا يكمن السبب هنا بحسن انجاز المشاريع والمزايا المالية فقط، وانما بجملة أسباب تتعلق بأداء الحزام الأسود وبرامج تشغيله المتعددة:

مقارنة صريحة بين المطلوب تحقيقه ميدانيا وجماعيا وبين الانجازات الفردية "التصريحية" الاستعراضية القاصرة!

تعريف الاداء:

انه جملة القيمة المضافة للمؤسسة التي يمكن للشخص او المجموعة تقديمها بمراعاة الأهداف التنظيمية.

انه معيار مساهمة ذلك بنجاح الشركة: كمثل مساعدة تحليل البيانات في تحقيق أهداف المشروع واستراتيجية المنظمة.

يشمل "ماذا وكيف" وما يجب عمله لتحقيق أهداف الشركة: مثل التحسينات والفوائد التجارية الكبيرة، وعلى المدى البعيد احداث تغيير تنظيمي ثقافي باتجاه صنع القرار بناء على البيانات الاحصائية والتنظيم الموجه لارضاء العملاء.

أما على مستوى "الكيف" فيمكن رؤية سلوكيات القيادة في الأداء في أربعة مجالات رئيسة:

أداء المهمات/٢*القيادة/٣*الأداء الشخصي و/٤* الأخلاقي:

١- أداء المهمات: يبدأ باختيار المشروعات المناسبة وتحديد نطاقها، بما يتضمن الالتزام وتوفر الموارد الكامنة، وذلك باستخدام الأدوات الصحيحة

لفهم الأسباب الجذرية للمشاكل، وادوات التحليل الاحصائي، وتحليل العمليات للتحقق من هذه الأسباب مع التقنيات اللازمة لانشاء واختيار الحلول المناسبة، التي هي بمثابة مفتاح نجاح المشروع.

ينبغي دعم التخاذ القرارات السليمة بناء على أساس البيانات الدالة، وطرح الأسئلة الصحيحة باستمرار، والمقاربات الاحصائية، مع استخدام برمجيات احصائية جيدة، مع توفر خبرات كافية في ادارة المشاريع لنشر الأدوات المطلوبة بنجاح، وتعيين المهام والجداول الزمنية، مع ادارة الاجتماعات والمناظرات بفعالية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بناء على المعرفة والخبرات، واتباع نظام المساءلة، واعتماد منهجية حل المشاكل والصدامات داخل فرق العمل، ودفع المشاريع للأمام والسعي لانجاحها ضمن اطر زمنية مرنة وملائمة لتحقيق جملة الفوائد المتوقعة: وكمثال فقد شهدت اليوم نموذجا للتخبط باتخاذ قرار بانشاء ثلاث جامعات طبية خاصة جديدة في مناظرة ما بين داعم للفكرة ومخالف لها بطرح وجهات نظر "مع وضد" دون مقاربات احصائية رقمية "مجمعة"، وكان يمكن لأداة بسيطة مثل "الفورس فيلد آناليسيس" (تحليل عناصر القوة الميدانية) أن تحل هذه المشكلة بموضوعية وصولا للقرار الموضوعي الصائب، بدلا من التورط باتخاذ قرار استراتيجي تعليمي طبي خاطىء قد يجر للتخبط والخسائر والخيبات المكلفة، وهكذا يتم اتخاذ الكثير من القرارات الاستراتيجية من خلال الجدال والمناظرات (والحماس العاطفي المتحيز احيانا) بدون استخدام معطيات احصائية وادوات جودة وتحليل ملائمة مما يؤدي لخسائر معنوية ومالية كبيرة، كما ربما التورط بالأخطاء وصعوبة التصحيح والتراجع وضياع المساءلة: مرفق مثال تطبيقي عملي استخدم بنجاح من قبل فريق باشراف م.مهند النابلسي في ٢٠٠٦:

Force field Analysis

تغيير عناصر القوة ومعالجة معيقات التغيير

باستخدام تحليل القوى الداعمة والمعاكسة

(التاريخ :١١-١٠- ٢٠٠٦)

كيفية تحقيق جائزة التميز / كمثال عملي:

- المقاومة الطبيعية للتغيير
- النجاحات السريعة التي تشجيع التغيير
- الخوف من فقدان الوظائف (فقدان المناصب، واعادة الهيكلة)
- متطلبات متلقي الخدمة الملحة
- الخوف من تحديات الكفاءة (مهارات الحاسوب واللغات) (Momentum) انطلاقة التغيير
- فقدان الاحساس بالزمن وسرعة الانجاز
- فرق العمل المتحمسة للتغيير
- عدم تحديد الادوار وتداخلها
- ايجاد تحالف قوي مؤيد للتغيير
- التغيرات الوظيفية لا تنسجم مع متطلبات الجائزة
- المنافسون الجدد والتحديات المستقبلية
- استمرار مكافأة وتحفيز النمط التقليدي /الاستمرار
- بتحفيز السلوكيات القائمة والمخرجات التقليدية
- الاستفادة من تجارب الاخرين والاقتداء بها وتوطينها
- (نقاط القوة) والقوى المساندة للتغيير (نقاط الضعف) والقوى المعارضة للتغيير
- عدم وجود تنسيق وهيمنة الاجندات الشخصية
- الرؤيا التقليدية الجديدة

- ضعف التمكين والتفويض والتدريب
- اعتماد سياسات التمكين والتدريب
- عدم العمل بروح الفريق واسلوب العمل الجماعي
- السلببية وعدم انجاز الاعمال المطلوبة

اعضاء فريق العمل المتداخل

١. د. محمد العوايدة — فريق القيادة
٢. م. انتصار العدوان — فريق العمليات
٣. لبنى حشاش — فريق الموظف المتميز
٤. م. سليم النابلسي — فريق الموظف المتميز
٥. احمد ملوح — فريق الموظف المتميز
٦. ابراهيم الصرايرة — فريق الموظف المتميز
٧. م. مها قدسية — فريق الموظف المتميز
٨. ريهام الدويري — فريق الموظف المتميز

الخلاصة: هكذا نصل للقرار السليم / نسبيا بعد اعطاء وزن افتراضي توافقي لكافة العناصر الداعمة والمعارضة وحيث يتم توثيق ذلك كمرجع معتمد.

اعداد مستشار فريق العمليات م. مهند النابلسي

أداء القيادة: يعني التوجه نحو النتائج، كما التاثير القوي على الأشخاص المعنيين لتحقيق الأهداف، وكذلك تطوير اعضاء الفريق وادارة النزاعات في الفريق والاهتمام أصحاب المصلحة الاخرين، كما يعني قيادة عملية التحفيز من خلال مهارات الاستماع والتأثير والاتصال القوية التفاعلية، مع اشراك أصحاب المصالح الرئيسيين في وقت مبكر والحفاظ على اطلاعهم ومشاركتهم بالاطلاع واتخاذ القرار،كذلك التواصل الفعال مع قادة المنظمة وتحفيز الفريق لمستويات

أداء عليا، والاهتمام بتطبيق ادوات الحيود السداسي يوميا وعند الضرورة...وليس الدوران حول خصوصية وعبقرية ونرجسية حاملي الحزام الأسود وتركهم يعملون انفراديا وكانهم سحرة ليجنوا المكاسب لوحدهم ويتشدقوا بانجازاتهم المعزولة!

الأداء الشخصي: ويتم ذلك بالتركيز على السلوك الثقافي لحاملي الحزام الأسود، واعادة بناء مجتمع "السيكسسيجما" داخل المنظمة كقاعدة للتغيير الثقافي المنشود، حيث يتم ذلك بالتنسيق مع صانعي القرار المعنيين وخبراء العمليات الآخرين، كما بالمشاركة في أفضل الممارسات والمساعدة عند الحاجة والتدريب الميداني المتواصل...وبتطوير مهارات العمل الجماعي مثل طرح الأسئلة والتشجيع على المشاركة واستخدام ادوات الاتصال الفعالة واستشعار كافة المشاركات والمساهمات (عكس حجز واحتكار الفهم على فئة محدودة فوقية) التي يجب تقديمها لدعم تحقيق الأهداف على الوجه الأكمل المطلوب.

الأداء الاخلاقي "السلوكي": ويعني ذلك المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية وذلك عكس السؤولية المالية-الربحية، كما يعني اظهار الوعي بقيم الشركة وضرورة الالتزام بها والمتعلقة بالموظفين وأصحاب المصالح المهتمين (مثل العملاء وشركاء الأعمال والمجتمع والبيئة)...والمشاركة الحقيقية في الأنشطة الاجتماعية ذات المغزى والدلالة: ولا يقتصر ذلك حقيقة على الأعمال الدعائية البراقة كتزيين رصيف مجاور بالأضواء، وانما كتبني وتحسين جمالية المنطقة والشارع واقامة حدائق بيئية مجاورة وغير ذلك من الانجازات المجتمعية-البيئية الحقيقية الميدانية.

اللعب بنزاهة وفقا لقواعد وقيم الشركة، والابتعاد عن التصريحات "الفردية" الغير عملية مثل الوعد بالانجاز خلال شهرين وتحقيق وفورات مليونية، مع ضرورة التأكيد على الأداء الأخلاقي وعدم التحيز والمحاباة مع موظفين متغولين ضد موظفين عاديين (كما يحدث عادة بمعظم مؤسساتنا الوطنية ومسكوت عنه)، وتعزيز الشفافية الاجرائية والادارية والمالية، مع توفير عناصر التدريب الفعال لجميع أفراد الكادر الكفؤ وليس "لناس وناس من الواصلين أصحاب الوساطات"

وكذلك تعميم التقدير والتحفيز للجميع بشكل منهجي شفاف ودوري، والتأكيد على دعم سياسات ومنهجيات المسؤولية الاجتماعية وأهداف رضا العملاء والشركة، مع مراعاة اختيار المشاريع ذات العلاقة بتحسين سلامة وموثوقية المنتجات والخدمات المقدمة، وضمان توفير معلومات صادقة وكاملة حول طريقة استخدام المنتجات والخدمات، بمراعاة تقليل مخاطر التلوث المحتملة والتخلص من النفايات بشكل اجرائي سليم بيئيا.

السعي لتجاوز حدود الأداء الاستثنائي:

يعني ذلك التفوق على انفسنا وتجاوز حدودنا، ويعني ذلك بالنسبة للحزام الأسود محاولة انجاز مشاريع صعبة ذات تحديات ومعالجة الآثار الاستراتيجية والاجتماعية والتنظيمية بشكل عملي تشاركي جيد

مفاتيح الأداء الاستثنائي للحزمة السوداء هي:

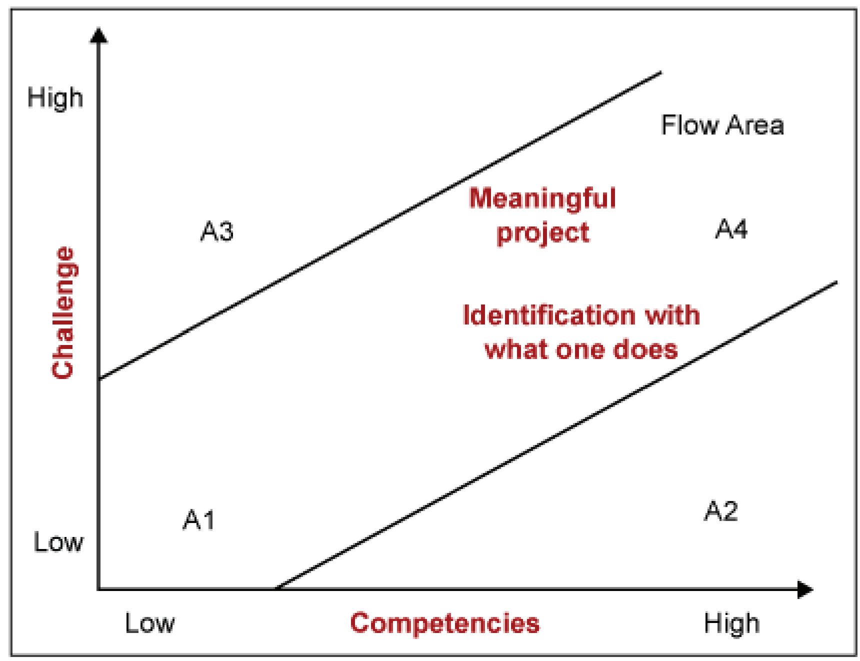
- أهداف مشروع واضحة
- التغذية الراجعة المرتدة من قبل الراعي وأصحاب المصلحة المعنيين، بما في ذلك اعضاء الفريق.
- الشعور بملكية الأهداف
- الشعور بالسيطرة الايجابية على العاملين والنتائج
- الالتزام والمشاركة
- أما المؤشر الرائد للأداء المتميز فهو مزيج من كل من "التركيز والتركيز" والفعالية الذاتية التي تسمى "التدفق" (فلو بالانجليزية)، بحيث يسهل الوصول لمنطقة الأداء المتدفقة، ومن الضروري قيام الحزام الأسود بقيادة وانجاز مشروعا مناسبا مليئا بالتحديات، وان يتمتع مع اعضاء فريقه بالكفاءآت والحماس والشغف لتحقيق هذا التدفق الذي هو سر الانجاز والنجاح!

أسباب الأداء الممتاز الاستثنائي : يلعب ماستر الحزام الأسود دورا قياديا هنا وخاصة في مجال التدريب والارشاد وادارة التغيير المؤسسي، حيث يسعى لمواجهة التحديات مع حاملي الحزام الأسود والأخضر وتطوير الكفاءآت، ويفضل تجنب طريق الاحباط وهدر الجهود والكفاءآت بالتركيز على الأعمال الرئيسة ذات التأثير التنظيمي الكبير، ويجب ان تسعى المؤسسات دائما لرفع مستويات الحزام الأسود، وعدم الاقتصار على تنفيذ المهمات العملية المالية النتائجية فقط، بل السمو للمستويات السلوكية والشخصية والأخلاقية، والسعي الحثيث للتطوير المطرد للحدود المنظورة واستشراف آفاق المستقبل من اجل خلق تجارب ما يسمى "التدفق الانسيابي" لتحقيق طموحات تنظيمية كبيرة : حيث يفضل وضع مخطط بياني يقارن بتوازن ما بين كل من التحديات والكفاءآت (على المستوويين العامودي والافقي في المخطط البياني أدناه) وتقسيم المساحة ما بين "مشاريع ذات مغزى" في الجزء العلوي من الاحداثين (تحديات وكفاءآت عالية أ٤عكس المنطقة السفلى أ١والمنطقتين ٢ و٣ المحاذيتين)، ومنطقة الاستكشاف في الجزء الأسفل باتجاه منطقة التدفق المشار اليها ما بين هذين المحورين الرئيسيين وهي التي نسعى للوصول اليها (أ٤ في المخطط البياني ادناه)...وربما هي القيمة المضافة الجديدة الغير مسبوقة التي يسعى هذا المقال الريادي للحديث عنها وتوجيه المؤسسات العربية الطموحة للوصول اليها، بعيدا عن النمطية التقليدية.

* * *



The Reasons for Excellent Performance



- All other situations undermine exceptional performance and call for action by the Black Belt's supervisor or coach (such as a Master Black Belt). Situation A3 is a threatening combination of high challenge and poor competencies, while A2 is the avenue of frustration, with high competencies wasted on a really simple challenge.
- There is lot that can be done to raise the bar of Black Belt performance. First of all, clarify that performance is not just task related but also involves leadership, interpersonal and ethical performance. Second, lead them in the steady development of their limits, in order to create the flow experience.

* * *

مقالة جديدة جامعة ومبسطة وارشادية

في الربع الأول من قرن الاستنارة:

خلاصة البساطة بتطبيقات أحدث مفاهيم «الحيود السداسي» وجودة الرشاقة بعيدا عن دهايز المتاهة:

- أحيانا فالناس الحياديين (خارج مجال عمل المؤسسة) هم الأقدر على ايجاد تقييم "دقيق ونزيه" للعمليات والأعمال في المؤسسات ويفضل الانصات لهم.
- انه مؤشر سلبي للمشاكل عند قيام الادارة باتخاذ قرارات وحزم تطوير بلا بيانات خاصة لدعمها وبدون ادوات عملية لتنفيذها ميدانيا، كما يحدث عادة في الكثير من المؤسسات وعلى كافة المستويات...كما أن كثرة وضخامة البيانات الغير مصنفة قد تكون مربكة بلا جدوى!

يفضل اجراء "عصف ذهني" تشاركي شامل في المؤسسات، يشمل الاجابة عن الأسئلة التالية:

- مستوى الجودة العام، وهل تقاس مئويا او كنسبة من المليون، وهل تفحص المنتجات النهائية، وكيف نقرر مستويات التخزين، وكيف نطبق الصيانة الوقائية، وهل هناك فهم واضح لعناصر الهدر المختلفة، وهل تقدم اقتراحات تحسين دورية، وكم مرة يتم الجرد الفيزيائي في العام، وهل يوجد قياسات لصحة المؤسسة...وأية معايير اخرى ضرورية؟
- علينا ان نبدأ بتطبيق المفهوم المدمج "للين-سيكسسيجما" ببرنامج خطوات التحسين الخمس، ما يسمى ال "٥ اس"، والغريب أن هذا المفهوم على بساطته وكفاءة تطبيقه عمليا لا يلقى القبول في معظم المؤسسات!

- يجب تاكيد عناصر الهدر السبعة وهي: الانتاج الزائد (الغير مسوق)، والتصحيح، التخزين الزائد، العمليات الزائدة بلا جدوى والتي لا يقدرها الزبائن ولا تضيف قيمة مضافة،الحركات والتوصيلات ثم الانتظار، ويمكن توضيح ذلك بندوة تشاركية تفاعلية!

أما مكونات برنامج الخمسة "اس" فهي: الترتيب، التصنيف، التنظيف والتكنيس والتعقيم، المعيارية القياسية ثم الانضباط الذاتي المستديم (كمثال فالنظافة التامة تكشف العيوب والهدر).

يكمن محور التغيير الناجح بشغف وحماس ومشاركة العاملين للانجاز وبواسطة الحوار الضروري التشاركي بين الادارة والعاملين (حيث معظم المؤسسات تفتقد لذلك)!

أما تطبيق مفهوم "لين-سيكسسيجما" فلا يتم عشوائيا بلا استعداد، وانما على القادة ايجاد طرق عملية لجعل الممارسات الخاطئة "غير ممكنة وغير مريحة" لكافة العاملين في المؤسات (كيف يتم ذلك تحديدا)؟

يكمن دور المعلم/الغورو (الذي تفتقده معظم المؤسسات العربية تحديدا) بتعليم أصحاب الأحزمة السوداء ونقل المعرفة لهم بانفتاح وايجابية، وعلى هؤلاء بدورهم نقل الخبرة والمعرفية تسلسليا الى باقي كادر الأحزمة الخضراء والصفراء وصولا للبيضاء...الخ.

تعرف المخرجات بانها الدالة الوظيفية للمدخلات: هذه هي المعادلة الرئيسة، فاذا لم نتحكم في المدخلات فلن ننجح بالتحكم بالمخرجات، وعلى بساطة هذه المعادلة المنطقية فالكل يتخبط بترجمتها على ارض الواقع!

ينحصر محور التطبيق الخماسي الناجح بخمسة عناصر هي: عرف/قس/حلل/حسن ثم تابع وراقب وحافظ على الانجازات بلا كلل او ملل...

التركيز هنا يجب أن لا يتم فقط على مراحل التصنيع والتشغيل، وانما ليشمل جميع المراحل المؤسسية، وهذا ما تتجاهله معظم المؤسسات.

لا يعد انتاج منتج بعد اسبوعين تطبيقا جيدا للمفهوم، فالتطبيق السليم يجب ان يشمل جميع المراحل كالخدمات والتصنيع والتسويق وليس المنتج النهائي فقط!

باختصار فالجودة الرشيقة تؤسس بعمق للمعايير القياسية، فيما يركز الحيود السداسي على تخفيض " الحيودات " من تلك المعايير.

الذكاء ضروري لفهم مزايا المفهوم المدمج، اما التطبيق فيتطلب الشجاعة والقيادة والمبادرة...

بفضل التركيز على اهمية تغيير ثقافة المؤسسة لايجاد فرص التحسين، وتدريب العاملين للتعرف على مواقع الهدر واسبابه، كما التركيز على القيم المضافة، ونبذ مفهوم "اعادة التصحيح والتصنيع" الدارج في صناعة السيارات مثلا!

لذا فلا مغزى عملي من تراكم شهادات الأحزمة الخضراء والسوداء في المؤسسات، ويمكن كحل ميداني بديل تقديم مفاهيم وتطبيقات الحزام الأصفر خلال يوم او يومين، حيث يمكن ان يفي ذلك بالغرض ويحقق بعض المتطلبات الجوهرية المفيدة...

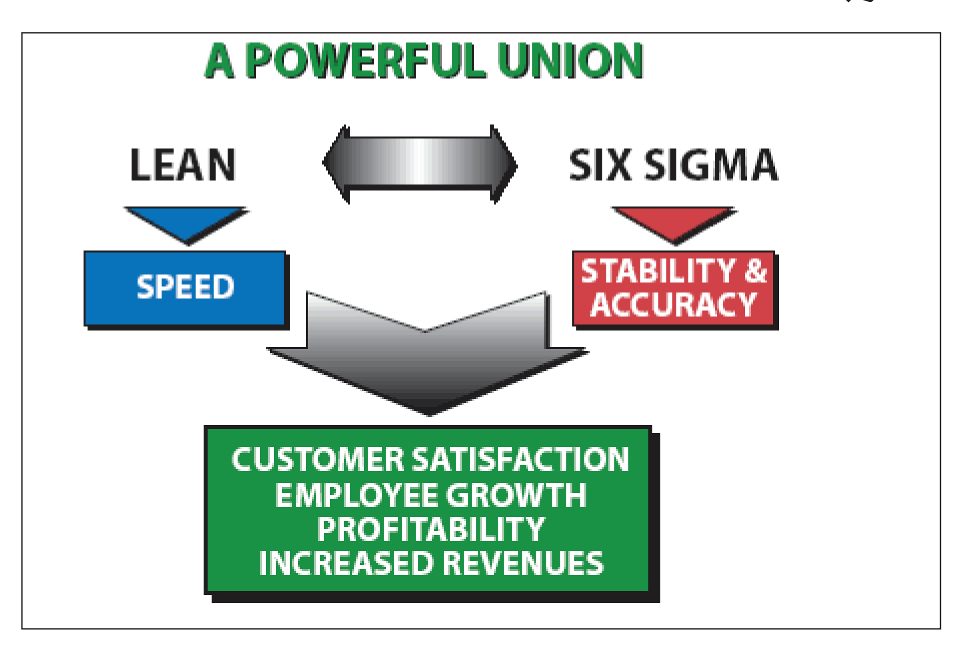
المشاكل عادة ما تكون داخل العمليات مدمجة كجزء مبطن فيها، يصعب احيانا اكتشافها واعتبارها هدرا، لذا علينا السعي لتدريب العاملين لمراقبة ممارسات الهدر الظاهرة والخفية في كافة مراحل العمل بجرأة وموضوعية، ويتم ذلك بالمعاينة الميدانية والتقصي العملي، كما أن معظم المستشارين يعجزون عن ايجاد حلول عملية للمشاكل لعدم المامهم بتفاصيل مواقع العمل، فعلى العاملين والمراقبين أنفسهم أن يجدوها ويحاولو ايجاد حلول عملية لها!

يفضل المباشرة بايجاد بحل المشاكل المزمنة والهامة اولا، وتكمن البداية بخرائط العمليات العامة والمفصلة، ومن ثم دراسة كفاءة العمليات بموضوعية ودقة وبواسطة حلقات العصف الذهني المدارة جيدا، وصولا لتحديد مواقع

المشاكل والاختناقات المعيقة، وقد لاحظت أن العديد من المؤسسات لا تملك خرائط عمليات ميدانية دقيقة اساسا ويكابرون نافين ذلك!

يجب التركيز بعمق على أهمية استخدام "أداة تصمصم تجارب العمليات" المعروفة، التي تزودنا أساسا بمعلومات تفصيلية هامة، والتخطيط الملزم لانجاح تطبيقها عمليا وتبسيط خطواتها...وصولا لاختيار "المشاريع المؤهلة" والتركيز على عناصر الاحصاء ورصد البيانات الصحيحة ذات الدلالة...كمثال مبسط يكمن بكيفية صنع قالب حلوى بسيط لذيذ!

من الضروري التأكيد بأن الظهور الاعلامي الاستعراضي في مواقع وأمكنة العمل لا يعني ابدا "قيمة مضافة" للعمل المطلوب انجازه، وليس بديلا عن الالتزام الجدي الواقعي بمباشرة خطوات متتابعة ذات جدوى لانجاز العمل المطلوب!



يفضل التأكيد على نموذج التكامل المؤسسي حيث " الكفاءة والفعالية" هي المحور الأساسي، وتصب فيها عناصر القيادة وادوات الجودة السبع، ثم ينطلق منها العمل المعياري والاستمرار بالتحسين، وصولا لتطبيقات الكايزن المبسطة، كما تصب فيها

كافة عناصر جمع البيانات ومعايير التحسين الخمسة، وفعاليات فرق العمل المتداخلة، ثم الوثوقية أخيرا (ويتم ذلك بانشاء مخطط "مربعي" انسيابي متتابع بالعصف الذهني التشاركي وبمساعدة خبير "مسهل")...

ان أهم ما يقوم به المستشار هو "ارشاد" قادة ومدراء المؤسسة للسلوكيات الانتاجية السليمة، حيث يجب ان تعني لجنة القيادة العليا بعناصر الوقت والمعايير الانتاجية المطلوبة وكافة النفقات، بالاضافة لقيامها بتعريف مفاهيم تكاليف ما يسمى " الجودة الرديئة"، ثم تحليل صوت الزبائن وصولا لتطبيقات ادارة التغيير الناجحة...ومن الخطأ تكليفه القيام بكتابة تقرير المؤسسة!

باختصار فهذه الخلاصة تعتبر بمثابة "روح خل" البساطة في تطبيقات "الحيود السداسي وجودة الرشاقة" في قرن الاستنارة (الحادي والعشرين هذا)،وبدونها سنبقى جميعا نتخبط للأبد في "قصص جانحة الكورونا" والمتاهة(٢٠٢٠/٨)...ثم فقد نفقد زمام "الوثوقية والادارة" في الزحمة والجهالة، التي ليس لها نهاية، وقد نصاب أخيرا بالحيرة والصداع والروتين والرتابة ونضيع "بوصلة" الهداية!

ملاحظة هامة:

يمكن شرح مكونات هذه المقالة الاستثنائية في ندوة ارشادية/تفاعلية مجانية ذات دلالة بغضون ساعتين وزيادة بحضور حوالي عشرة أشخاص كفاية...!

كيف تستمتع وتستفيد من قراءة هذا الكتاب بعمق في عشرة أيام (غير متتالية) وخلال حوالي عشرة ساعات وعلى دفعات: أهمية ضرورة قراءة الاستهلال الوصفي الشامل ومعاينة الفهرس بدقة لاختيار المواضع ذات الأولوية الشخصية المعرفية وحتى "الترفيهية الحكايتية" وصولا للضرورة التطبيقية للمناهج والأدوات والنظم والخرائط الارشادية الميدانية

- تباعا...

- تصفح الكتاب كاملا خلال ساعتين بتقطع مركزا على العناوين والموضوعات.
- تصفح وتعمق بقراءة الموضوعات والمقالات والقصص المكتوبة بالعربية وضع الملاحظات.
- تصفح وتعمق بقراءة الموضوعات المكتوبة بالانجليزية، وحاول تفهمها بوضع الملاحظات.
- تصفح وتعمق بقراءة جميع المخططات التوضيحية (بالانجليزية)، وحاول تفهمها بعمق باعادة رسمها يدويا...واربطها بمجال عملك الميداني.
- أمعن بقراءة وتصفح بعض المساقات الهامة مثل الجودة الشاملة والرشيقة والسيكسسيجما والتطبيقات العصرية لأدوات ومفاهيم للجودة المتقدمة في القرن الحادي والعشرين. كذلك تعمق بقراءة كافة المواضيع والملخصات الاخرى بطريقة نقدية مقارنة وبصراحة وجرأة.
- قم بمراجعة وحل الأربع كويزات القياسية الدالة بالانجليزية وراجع كافة المخططات المبسطة لكفاءة أدوات الجودة وغيرها بعمق ثم راجع ملخصات الكتب الهامة وتعمق بالملخصات الفريدة لكتابين هامين في الجودة الاستراتيجية العصرية وتطبيقاتها العملية: مفهوم "هوشين كانري" الياباني، وانجاز الأشياء الصحيحة حسب منهجية تويوتا التطبيقية العالمية للباحث "باسكال دينيس" ولا تتجاهل شيئا من محتويات الكتاب لأنه يغنيك عن الخبراء الأدعياء:
- حاول بمصداقية الاجابة على الاستبيانات المختلفة والكويزات الاختبارية لتقييم معرفتك وسد الثغرات والنواقص (وخاصة كويز "الجرين بيلت" الخاص بالجمعية الأمريكية للجودة)... كما شغل فريقك الميداني لوضع الاجابات بنزاهة وقياس النتائج وتقييمها لاتخاذ اجراءآت عملية للتحسين!
- أعد تصفح الكتاب كاملا مرة اخرى آخذا الملاحظات بعين الاعتبار

وملخصا أهم الفقرات والأفكار في حوالي صفحة او صفحتين فقط... ثم اعرض ملخصك على فريقك الميداني خلال حوالي الساعة أيضا مستخدما منهجية "العصف الذهني"!

- يمكن استخدام مواضيع هذا الكتاب بجدية لتطبيقات جوائز التميز بتقصي المواضيع ذات العلاقة والتطبيق العملي والملخصات الدالة المختصرة:
- الكتاب يحمل نفسا استبصاريا استراتيجيا دالا ومفيدا وعصريا فريدا وارشاديا وخاصة للساعين للحصول على جوائز التميز باعتباره مرجع موسوعي عملي.
- متمنيا لكم حظا سعيدا وقراءة ممتعة مفيدة وتفاعلية...

* * *

في الختام:
قراءة تجديدية لافتة في كتاب «ثورة المايجي أيشين» اليابانية



الخروج من متاهات التخلف إلى آفاق التقدم والحضارة!

يقول أدونيس في بيان ٥ حزيران ١٩٦٧ : من أنا؟ هل اعرف نفسي؟ دخل غيري عصر الكهرباء والآلة والإلكترون والذرة، يصلون للقمر ، (ويحاولون الآن اكتشاف المريخ !)، يفتحون صفحات في سفر الحضارة والتكوين الإنساني.... ثم يتابع : هل تعلمت الهندسة حقا؟ أم أني أخذت شهادة تزينت بها كالوسام؟

هكذا جرتني كلمات أدونيس الصريحة والمؤثرة وتداعيات ثورات الربيع العربي لإعادة قراءة كتاب "ثورة المايجي ايشين " (نهضة اليابان) ن ومحاولة فك طلاسمه، وذلك بعد أن أصبح الاقتداء بالنموذج الياباني، أو بالأصح " الحديث عن الاقتداء " هاجسا عربيا متكررا، وخاصة بعد أن خبرنا الفشل الذريع الذي آلت إليه معظم مشاريع التنمية والنهوض العربية بفعل التواطؤ المشبوه مابين الدكتاتوريات العربية والفساد الكاسح ونوايا الغرب الاستعماري الطامع !

يتحدث هذا الكتاب بموضوعية عن تجربة النهضة اليابانية التي اطلق عليها

اسم "المايجي ايشين"، وقد فسرتها الأدبيات اللغوية بالإصلاح المايجي (نسبة للأمبرطور الذي تمت النهضة في عهده)، وحيث يفضل الكثير من المفكرين اليابانيين كلمة الثورة بدلا من الإصلاح. لقد وقعت هذه الثورة الهادئة عام ١٨٦٨ بعد ٢١٥ عاما من العزلة الاختيارية التي هيمن عليها الإقطاع، وكما يقول شارل عيسوي فالإقطاع الياباني نجح بعد أربعة قرون من التمزق والمشاحنات ، في التحول إلى إقطاع مركزي أخذت فيه الإقطاعيات الكبيرة والفعالة تضم تدريجيا الإقطاعيات الصغر منها... بحيث اقتربت اليابان تدريجيا من مشروع واقعي قائم على الأرض للوحدة القومية. هكذا وفي العام ١٨٦٨ شهدت اليابان تجربة استثنائية : فقد تفجرت الطاقات اليابانية وكانت تلك عملية أشبه بتحطيم زجاج غرفة مضغوطة وإفلات الطاقات من عقالها !

لقد استطاع المصلحون في عهد المايجي وخلال عقدين من الزمان أن يرموا جانبا قرونا من المسلمات، وان يحلوا مكانها أفكارا وتصورات جديدة (فهل نملك نحن الجرأة والإبداع على فعل ذلك؟). لقد تميزت التجربة اليابانية بنجاحها الباهر، دونما حاجة لتمزيق المؤسسات والتقاليد ن وربما هذه هي السمة التي جعلت من اليابان نموذجا رائدا تسعى الدول النامية للاقتداء به، وأنها تعجز دوما عن مجاراته. فمنذ مطلع الخمسينات والعقود تمضي دونما تنمية حقيقية ن فالغرب الساعي لتطبيق تجربته في الدول النامية كان يعرف مسبقا بأنه فاشل لأن التنمية يجب أن تنبع من صميم تجارب الشعوب ن حيث تستنبط الأنماط المناسبة لكل مجتمع، ويتم التخلي عن اسلوب التقليد الأعمى والوصفات السحرية الجاهزة.

يعبر هذا الكتاب عن أراء مجموعة كبيرة من الباحثين، ومن الصعب تفسير حيثيات التجربة اليابانية بشكل قاطع ونهائي نظرا لتداخلها وتعقيدها ن ولكن يمكن تلخيص العناصر والمكونات الهامة التي أدت لنجاحها :

- الموقع الجغرافي النائي لليابان الذي وفر لها الحماية ضد الغزو الخارجي وا لأطماع الاستعمارية الغربية، وبالتالي سهل لها بعد الثورة مواصلة

سياسة الانعزال النسبي والنمو الهادئ بلا معيقات ومنغصات، وهذا ما نفتقده تماما كعرب حيث جذب النفط والموقع الاستراتيجي الفريد الأطماع الغربية الاستعمارية على مر العقود (وما زال) ناهيك عن الدور التخريبي الهائل الذي تلعبه إسرائيل كمحطة للنفوذ الغربي والصهيوني، وكرأس حربة للعدوان والتوسع والاستيطان !

- قيام عملية التحديث بمبادرة ذاتية وباستقلال تام عن أية سلطة خارجية.
- التجانس الديني والثقافي للمجتمع الياباني ، علما بأننا كعرب نملك تجانسا عرقيا و لغويا ودينيا وثقافيا يؤهلنا لنهضة مماثلة.
- امتداد سلام شامل في اليابان على مدى ٢٥٠ عاما قبل قيام المايجي.
- التربية الشعبية والنسبة العالية للمتعلمين (٤٣ بالمائة للرجال و٥ بالمائة للنساء) عند قيام الثورة، وهذا ما نفتقده كعرب مع انتشار ألامية والتخلف !
- القدرة على التكيف مما ساعد على نمو روح صناعية متقدمة وديناميكية تختلف كليا عن الروح الزراعية المتخلفة.
- غياب العامل الديني عن السياسة وضعف النظام الطبقي بالمقارنة مع البلدان الصناعية المتقدمة (مقارنة مع تغول الإسلام السياسي في معظم البلدان العربية).

ويستطيع أي باحث متنورأن يكتشف البون الشاسع بين عوامل التوحيد والنهضة اليابانية وبين مثيلاتها العربية التي تتلخص في ثلاثة عناصر هي الدين واللغة والتراث وحتى في معظم العادات والتقاليد والممارسات السلوكية الفردية.

بينما نلاحظ أن العرب قد افتقدوا للعناصر الأخرى : حيث سيطر الاستعمار لعقود وأعاقت إسرائيل وما تزال حركة التنمية العربية ن واستنفذت قدرات

الامة، وخلقت أجواء من الحرب والتوتر لا تساعد على الاستقرار والتنمية، وللمفارقة فقد كان افتقاد اليابان للثروات الطبيعية عنصرا مساعدا للعزلة اللازمة للنهضة بالإضافة للعزلة الجغرافية. وحيث نرى عكس ذلك تماما عندنا، فالموقع الجغرافي الاستراتيجي للبلاد العربية جعلها بؤرة للأطماع الغربية الاستعمارية بالإضافة للثروة النفطية الهائلة التي تحولت لنقمة بسبب الأطماع وتكالب الشركات النفطية عدا عن الأنانية والقطرية والتعالي وانعدام الحس القومي، وكل ذلك عرض المنطقة لويلات الحروب والغزو، كما إننا يجب أن لا نغفل عن عوامل التفرقة والخلافات الحدودية والنعرات الطائفية والإقليمية، ولانتشار الجهل والامية والافتقاد لحس وذوق تربوي عام، وعدم وجود إستراتيجية مشتركة، بالإضافة للنزعة الدائمة للتناحر والفرقة والخصام، والتي كادت أن تصبح سمة عامة للعمل العربي المشترك (كمثال الدورالسياسي المشبوه الذي تقوم به الجامعة العربية والذي يحقق في أحيان كثيرة الأجندات الغربية !).

اعتماد الموسيقى والأدب والفن والطب والمحاسبة والهندسة الغربية

(اطلبوا العلم ولو في الصين !)

أن أول من قام بالدراسات الفولكلورية اليابانية كان نفسه عالما متنورا يحترم الفكر العلمي.

يؤكد مفهوم "الأيشين" على ضرورة طلب العلم والمعرفة من كل أنحاء العالم (اطلبوا العلم ولو في الصين !).

يتصف المجتمع الياباني بالقدرة على التسامح وتفادي المواجهات مما سهل القدرة على إلغاء نظام الطبقات.

إقامة نظام تربوي شامل لتدريب المواهب على استخدام احدث منجزات العصر.

الدمج المنتظم للمعرفة العلمية والتكنولوجية كأدوات علمية لرفع مستوى

فعالية نظم الاتصالات وتوزيع السلع

تشجيع الاستكشافات العلمية للحقائق الجيوفيزيائية خارج الجزر اليابانية ورسم خطوط إستراتيجية دفاعية لمواجهة الغرب.

يعترف المفكر "يوشيدا شونين" أن مدفعية البرابرة وفنهم في بناء السفن ومعرفتهم للطب والعلوم الفيزيائية هي مصدر فائدة لليابان ويجب تقليدهم في هذه المجالات.

تم اعتماد الموسيقى والأدب والطب والمحاسبة الغربية، كما تم تأسيس المصارف والمصانع وقد انجزت هذه الأهداف بسرعة قياسية، بجانب تأسيس جيش حديث ووضع دستور وإقامة نظام سياسي متطور.

زعماء بمواهب خارقة وكتاب استثنائيين !

ولعل أكثر الأمور إثارة للدهشة في ثورة المايجي زعماؤها أنفسهم، فقد كان عددهم يقل عن الخمسين ويتمتع معظمهم بمواهب خارقة ، وكانوا يملكون قدرة مدهشة على التعبير عن أفكارهم وكان معظمهم كتابا استثنائيين ! إذن لنعقد مقارنة "غير عادلة " هنا مع (معظم) زعماؤنا البائدين والحاليين من حيث قدرات القيادة والخطابة والكتابة ناهيك عن انعدام المواهب وضحالة القدرات !

لذا فقد واكب الأدب النهضة وحفزها بطريقة مدهشة، فالأعمال الأدبية كانت تمثل بنية فنية بالغة التنظيم، وتمتاز بطاقتها الهائلة على ممارسة تأثير عاطفي كبير على مشاعر وأراء القراء، وبالتالي إيقاظ قدراتهم الخلاقة وتطوير الذوق العام والحس الجمالي، وهذا ما نفتقده في عالمنا العربي من حيث الجمود ومحاربة الإبداع والأدب والفن والقراءة (فالعربي –إحصائيا – لا يقرأ إلا ما معدله صفحة سنويا على أبعد تقدير !).

كذلك فقد تمت دعوة المفكرين للعمل بجدية على تنمية الحس النقدي وعلى تحرير طرق التفكير، وعلى بناء عقلية جديدة متحررة تسمح بنظرة

موضوعية لكافة شؤون السياسة والحياة والمجتمع والبيئة، وهذا ما نفتقده في معظم الأحيان حيث تسعى النخبة المفكرة في معظمها لإظهار وتلميع قدراتها وللتزلف والنفاق سعيا للمكاسب الأنانية النرجسية، ولنأخذ مثالا من بعض المفكرين والمثقفين العرب المقيمين في الغرب اللذين يسعون جاهدين لإعادة استعمار بلدانهم بثمن بخس طلبا للشهرة وللجلوس على كراسي الحكم الجديدة، والغريب أنهم يتفقون في هذه النقطة فقط مع اختلاف أيدلوجياتهم (اليسارية أو الليبرالية أو العلمانية أو الدينية)، كذلك فلا مانع لديهم من إقامة علاقات سلمية مع إسرائيل لضمان مراكزهم وإقناع الغرب بهم !

* * *

البعثات الدراسية ومراحل بناء الاستقلال الحقيقي:

- في العام ١٨٦٠ تم إيفاد بعثة دراسية يابانية إلى الولايات المتحدة مؤلفة من ٧٧ عضوا، وقد وضع أعضاء هذه البعثة تقارير عن مشاهدتهم للحضارة الأمريكية، لنقارن هنا هذا التوجه مع مصير البعثات العربية الكثيرة لأمريكا والغرب ولأصقاع العالم المختلفة ولنقيم مردود هذه البعثات المتواضع حتى إن بعضهم لا يتكرم بكتابة تقرير متواضع لعكس انطباعاته ومشاهداته !
- وفي العام ١٨٦٠ انشئت وزارة الأشغال العامة اليابانية وكان من أهدافها القيام بأبحاث هندسية وتشجيع التصنيع وتأميم المناجم وإدارتها، وصنع السفن وتجهيزها وإصلاحها وكذلك بناء وتشغيل السكك الحديدية والشبكات التلغرافية، وكان الغرب طبعا هو المثال المحتذى في جميع هذه المحاولات، وما زلنا عاجزين بالرغم من أموال النفط الضخمة عن بناء أو حتى إحياء سكة حديد واحدة تربط بعض الدول العربية، ومعظم المشاريع العربية الإستراتيجية الضخمة ما زالت تراوح مكانها لافتقاد النوايا الحسنة والجدية في العمل العربي المشترك.

- وعت اليابان بأن العمال العصريين يأخذون فترات طويلة من الزمن ليظهروا ! فالعامل الذي يعمل في قطع الأشجار اليوم لا يمكن أن يتحول إلى صانع للسفن غدا، وكذلك المزارع لا يمكن أن يصبح خراطا بين ليلة وضحاها !
- كذلك وعت اليابان ومنذ البداية إلى أن الاستقلال التكنولوجي يمر بخمسة مراحل : اكتساب التقنيات العملياتية، تجميع المهارات الميكانيكية ومهارات الصيانة، بناء تقنيات التصليح والتحسينات، القدرة على الإنتاج الكمي وإدارة الأنظمة الجديدة والتصميم، وبلا هذه المراحل المنطقية المضنية لا يمكن توقع الانجاز والاستقلال وبناء الحضارة والمستقبل.

* * *

الانصهار في بوتقة وطنية – قومية واحدة !

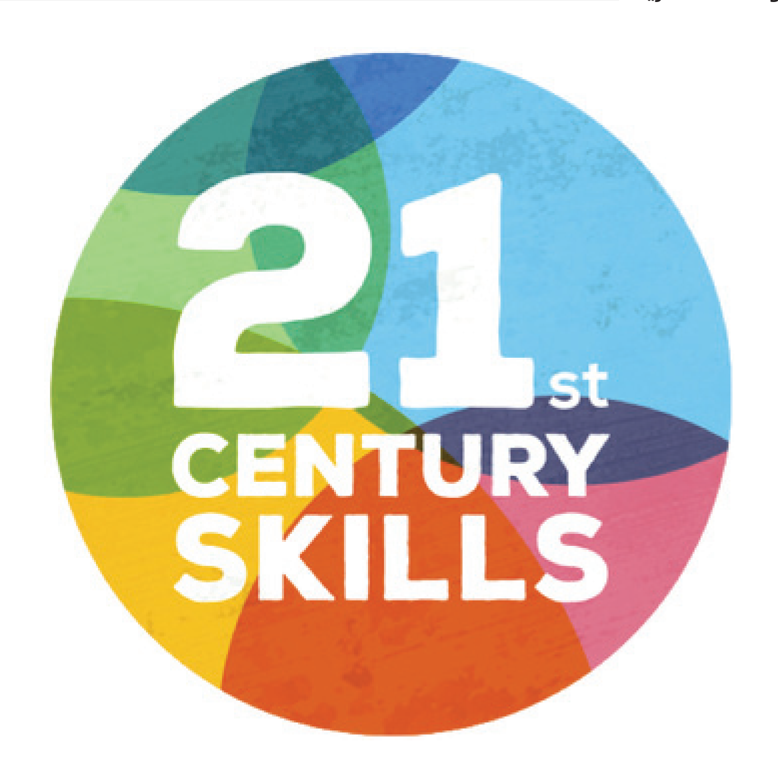
- هكذا نلاحظ أن الانتفاضة السياسية لعام ١٨٦٨ لم تكن "مفاجئة" ومن دون سابق إنذار، بل كانت محصلة للنمو والتطور المستمر لعدة عقود سابقة، وقد شكلت نواة الثورة الثقافية الكبرى، بالإضافة لكونها أول محاولة ناجحة لثورة شاملة في العصور الحديثة فقد واكب الفكر التنويري النهضة في كافة مناحيها بدون استثناء. أما التطور الحقيقي فيكون عادة متجانسا وشاملا : فاليابان مثلا تتقدم على الصعيد العالمي في نسبة العلماء والمهندسين (٦٠ ألف لكل مليون نسمة)، فيما نجد دولة كرواندا مثلا (والتي اقتتل سكانها في حرب اثنيه -عشائرية أزهقت أرواح مليون نسمة على الأقل) هي الأقل نسبة في العالم من حيث عدد العلماء والمهندسين مقارنة بعدد السكان.
- لقد شملت الثورة عدة تيارات فكرية-سياسية-اجتماعية وصهرتها في بوتقة قومية واحدة، فهناك تيار يستوحي النماذج الغربية وآخر يمثل

العقلانية البيروقراطية، وهناك فكر اجتماعي يساري حديث بجانب فكر اجتماعي يميني حديث، بالإضافة لتيار يمثل الحداثة الأسيوية وآخر يمثل الفكر المعارض للطبقة الدنيا. لنقارن ذلك مع أنماط التكفير والإلغاء والاجتثاث التي نعاني منها كعرب والتي تمثلت في الممارسات القمعية والإجرامية والإرهابية والاغتيالات والتي يبدو وكأنها سمة جينية للشخصية العربية لا يمكن الخلاص منها !

- هكذا يمكن أن نستقي عبرا ودروسا قيمة من هذه الثورة الثقافية، فهي تعلمنا كيف يمكن لمختلف التيارات والأيديولوجيات والأفكارأن تعمل معا بهدف تحقيق التنمية وبناء الحضارة التي هي هدف الجميع بلا استثناء ويستفيد من ثمارها الجميع، وحيث يكتشف أفراد المجتمع على اختلاف توجهاتهم وأفكارهم متعة العمل البناء المشترك الهادف بعيدا عن ممارسات الحقد والاثرة والمصلحة الذاتية.

(الكتاب الذي بين أيدينا هو حصيلة مؤتمر دولي انعقد عام ١٩٨٣ بهدف تقويم الحدث الهام في تاريخ اليابان وهو تجربتها في التحديث. ويعتبر أحدث مرجع تقويمي لهذه التجربة الفريدة التي تستأثر باهتمام جميع المعنيين بالتنمية خاصة في العالم النامي).

* * *



أخيرا فاني آمل باذن الله تعالى أن ينجح تسويق هذا الكتاب النادر المتخصص والمبسط في أرجاء الوطن العربي والعالم... وأن يفوز هذا الكتاب الموسوعي الشامل والجامع والمتنوع "العلمي الصبغة" والطريف الممتع الفريد المتداخل الحافل بالقصص والخبرات الواقعية المتنوعة والسلايدات التعليمية المختصرة والصور المعبرة والمخططات والجداول البيانية المختصرة والكويزات الاختبارية وملخصات الكتب الهامة كما يحفل بعدد من المقالات والحالات التطبيقية الارشادية الفريدة الحديثة الدالة (بالانجليزية والعربية)، وأتمنى بثقة في أن يفوز بجوائز ودروع التقدير العربية الملائمة والفاخرة والمحفزة تماما كما فاز كتابي الأخير "أسرار الحيود السداسي" بجائزة جامعة فيلاديلفيا لأفضل كتاب تقني للعام "٢٠٠٥"، وسوف يكون نيله لجائزة "أفضل كتاب تقني/معرفي" أعظم حافز لتسويقه وتحفيزي ككاتب متخصص، كما بتعميم المعرفة العميقة المتخصصة للارتقاء والتحسين باذن الله وتوفيقه.

المؤلف في سطور

- مهندس / مهند عارف النابلسي.
- خبير متخصص محترف يقدِّم دورات تدريبية مبتكرة واستشارات عملية ناجحة في العديد من المجالات.
- كاتب وباحث وقصصي وناقد سينمائي.
- من مواليد ٢٠ شباط فبراير ١٩٤٩ في نابلس ، فلسطين ، ومقيم حاليًا في عمَّان / الأردن.
- حاصل على شهادة الماجستير في الهندسة الكيماوية من جامعة فرايبرغ، ألمانيا.
- حاصل على دورة متخصصة بتحسين المنتجات الصناعية بطوكيو- اليابان، بالتنسيق مع اليونيدو.
- شهادة "مدير جودة معتمد" من جامعة مانيتوبا الكندية بالعام ٢٠٠٢.
- أربع شهادات بالسكس سيجما والجودة الرشيقة من جامعة فيلانوفا الأمريكية من العام ٢٠٠٤ وحتى ٢٠٠٧، على النحو التالي: الحزام الأخضر، الحزام الرشيق، الحزام الأسود، شهادة الماستر الشاملة بالحيود السداسي (السيكس سيجما).
- مدير مشروع آفاق لإدارة التغيير بالأسمنت الأردنية للأعوام ١٩٩٩-٢٠٠١، وتتعلق بتجربة الخصخصة والدمج مع شركة لافارج الفرنسية العالمية.
- عضو مؤسس بجمعية الجودة الأردنية، ومشارك بمجلس الإدارة للأعوام ٢٠٠٠-٢٠٠٥.
- عضو بنقابة المهندسين الأردنيين (٦/١٢٨)، وبجمعية الخرسانة الأردنية والمستشارين الأردنيين.

- عضو بجمعية الجودة الأمريكية للعام ٢٠٠٠.
- عضو رابطة الكتاب الأردنيين منذ ١٩٩٩.
- عضو الاتحاد العربي لكتاب الإنترنت منذ تأسيسه عام ٢٠٠٧.
- عمل كمستشار جودة لجيدكو (تنمية الصادرات) للفترة من ٢٠٠٣-٢٠٠٦، حيث شارك بفعالية بالمشروع اليورو-متوسطي لبناء ما يسمى "كواليتيثيم" المخصص للشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد مثَّل الأردن بلجنة "الكتابة" العُليا للمشروع ومقرها باريس.
- عمل كمقيِّم أساسي بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالعامين ٢٠٠٢ و٢٠١٠ (للقطاعين الخاص والعام).
- عمل كرئيس فريق تقييم بجائزة الملك عبد العزيز للجودة للدورتين ٢٠٠٨ و٢٠١٠ (للقطاع الخاص السعودي-مصانع الغاز والبتورول بالمنطقة الشرقية).
- عمل كمقيِّم لجائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز بدورتها الثالثة بالعام ٢٠١٣.
- عمل كمرشد معتمد لجوائز التميز لكل من منطقة العقبة الاقتصادية (ايسيزا)، ولوزارة المالية الأردنية (وكذلك بمشروع إدارة التغيير والحكومة الإلكترونية)، ولمؤسسة الإقراض الزراعي ومركز التدريب المهني، ولشركة نات هيلث للتأمين الصحي، ولمستشفيات التخصصي والاستشاري (للأعوام ما بين ٢٠٠٦ وحتى ٢٠١١)، وفد نجحت بعض هذه المؤسسات والشركات بإحراز جوائز وختم التميز.
- عمل بمجال صناعة الأسمنت السعودية والأردنية لأكثر من ٢٥ عامًا، وفي مناصب قيادية إشرافية.
- كتابة عشرات أوراق عمل المتخصصة (بصناعة الأسمنت) والمقالات بالإدارة والجودة والتميز.

- قدَّم عشرات الندوات والدورات التدريبية الناجحة المحلية والإقليمية التي شملت سوريا والسودان وليبيا وأبو ظبي والعين، بالإضافة لذلك فقد تعامل مع متدربين سعوديين وقطريين وعراقيين، ومع مؤسسات تدريبية محلية وإقليمية مشهورة، وشملت مواضيع مختلفة كالجودة الشاملة والكايزن والحيودالسداسي والإدارة الاستراتيجية وادوات الجودة والجودة الرشيقة وبطاقات الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي، والأيزو ٩٠٠١-٢٠٠٨، والتدقيق الداخلي على الأيزو، وإدارة التغيير، ومنهجيات عمل الفريق، كذلك قدم محاضرات واستشارات معرفية بمجال خارطة الطريق لتحقيق التميز المؤسسي...الخ.
- بشهري حزيران ونوفمبر من العام ٢٠١٣ تم تقديم دورتين مكثفتين (٢٥ ساعة تدريبية) لكل من وزارة مالية حكومة أبو ظبي ولبلدية العين بمساقي: السيكس سيجما والكايزن.
- مع نهاية العام ٢٠١٤ (١٦-٢٨/١٢/٢٠١٤) تم تدريب ١٨ سعوديًا من المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني السعودي على "إدارة مشاريع الحيود السداسي" (بواقع ٥٠ ساعة تدريبية).
- تدريب "حيود سداسي"" لعشر ساعات في غرفة تجارة عمان بنيسان ٢٠١٥، ولعشرين ساعة لكوادر وزارة العدل الأردنية في جامعة "طلال أبو غزالة" بشهر أبريل ٢٠١٦.
- تقديم عروض وندوات ودورات جودة عامة مجانية (توعوية وإرشادية) في كل من مؤسسات ايجابي والجمعية الأوروبية الأردنية وجامعة فيلادلفيا ونقابة المهندسن /جمعية المهندسين الصناعيين خلال الأعوام ٢٠١٧/٢٠١٨ و٢٠١٩

- المؤلفات:

- الجودة الشاملة ومجالات تطبيقها العملية: بالتعاون مع جمعية الجودة الأردنية، ٢٠٠٢م.
- أسرار الحيود السداسي: دار وائل للنشر، ٢٠٠٥م. حاز هذا الكتاب على جائزة جامعة فيلادلفيا الأردنية لأحسن كتاب إداري – تقني.
- أدب وسينما وتقنيات الخيال العلمي: مؤسسة شمس للنشر والإعلام، القاهرة، ٢٠٢٠م.
- النجم الساطع للجودة العصرية الجديدة: ٢٠٢٠م.
- حلول الجودة الاستشارية المبتكرة في القرن الحادي والعشرين: مؤسسة شمس للنشر والإعلام، القاهرة، ٢٠٢١م.

- البريد الإلكتروني : Alnabulsi.muhannad5@gmail.com

mmman98@hotmail.com

الفهرس



شمس للنشر والإعلام

ت فاكس: ٠١٢٨٨٨٩٠٠٦٥ (٠٢)

www.shams-group.net